Тема занятия:

КОМАНДНАЯ РАБОТА В ОРГАНИЗАЦИИ (УЧРЕЖДЕНИИ)

Мельник П.В.,
канд. пед. наук

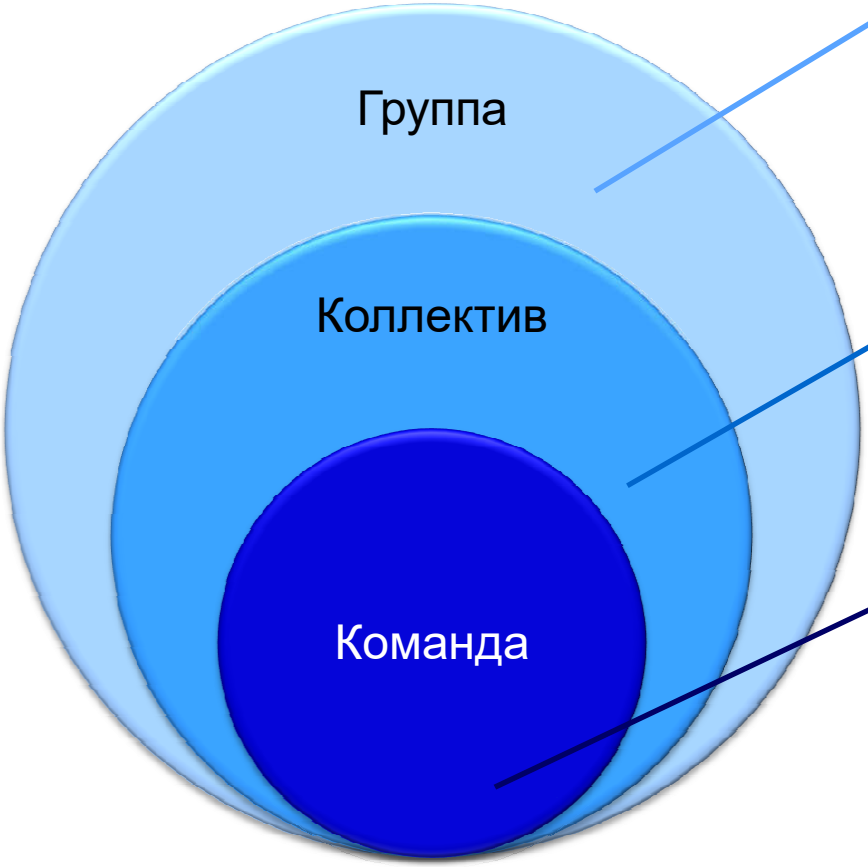
План занятия

1. Формирование команды.
2. Управленческие решения.
3. Контроль исполнения и оценка подчиненных.
4. Управление конфликтами.

1.Формирование команды. Управленческая команда

Одной из первоочередных проблем современного менеджмента является переход на **командные принципы организации труда в компаниях**. Приоритеты должны отдаваться командам, а не агрессивным лидерам и гениям-одиночкам.

Группа, коллектив, команда



Это совокупность людей состоящая из 4 и более человек, связанные общими интересами и вкусами

Это совокупность людей, объединенных на основе общих целей

группа людей, ведущие общую деятельность, имеющие определенного ***лидера, ценности и взаимную зависимость***

Группа людей образует команду, если члены группы:

- имеют общую цель, одинаково её понимают и признают её своей.
- одинаково оценивают пути достижения этой цели.
- объединены в некую организационную структуру.
- создаётся благоприятный морально-психологический климат.

Группа людей образует команду, если члены группы:

- находятся в подчинении руководителя (начальника) команды и признают его руководство (начальник команды может быть штатным руководителем членов команды или же специально назначаться).
- обеспечены ресурсами, необходимыми для выполнения задачи, и наделены соответствующими правами принимать и реализовывать решения. При этом члены команды несут коллективную и персональную (в рамках своих полномочий) ответственность за принятые решения.

Группа людей образует команду, если члены группы:

- разделяют стандарты (нормы) поведения, выработанные этой командой. Обычно нормы являются неформальными, нигде не записанными. Однако, устанавливая границы дозволенного и наоборот – определяя то, что командой особенно приветствуется и ценится, нормы намного облегчают общение членов команды.

Технология работы ведущего (руководителя группы)

Роль ведущего, "вдохновляющая и направляющая", должна проявляться в четком формулировании решаемой в данный момент задачи, уяснении и аккумулировании высказываемых предложений, формулировании полученных результатов и организации работы группы над проблемой в соответствии с принятой технологией. Если эти требования конкретизировать, то мы получим **две группы задач, возлагаемых на ведущего.**

Технология работы ведущего (руководителя группы)

Роль ведущего, "вдохновляющая и направляющая", должна проявляться в четком формулировании решаемой в данный момент задачи, уяснении и аккумулировании высказываемых предложений, формулировании полученных результатов и организации работы группы над проблемой в соответствии с принятой технологией. Если эти требования конкретизировать, то мы получим **две группы задач, возлагаемых на ведущего.**

Что же это за задачи?
1. По организации работы группы при подготовке обсуждения проблемы:

- организовать пространственную среду;
- оговорить свои права и обязанности;
- объявить, какой вопрос обсуждается и четко его сформулировать;
- убедиться, что все члены группы одинаково понимают этот вопрос (тему обсуждения);
- вместе с группой определить, как будет приниматься решение;
- установить процедуру обсуждения вопросов;
- оговорить регламент;
- распределить роли в группе.

Что же это за задачи?
2. По решению проблемы:

- следовать рекомендациям по системному анализу социально-экономических проблем;
- структурировать проблему и четко формулировать отдельные ее этапы и составляющие;
- четко формулировать цель и убедиться, что все члены группы ее одинаково понимают. Если понимание разное, организовать обсуждение, чтобы придти к единому пониманию;
- подводить итог по каждому из обсуждаемых вопросов, фиксировать разные мнения, формулировать их. Давать четкую формулировку решения и следить за фиксацией его в документах, отражающих работу группы;
- следить за соблюдением установленной процедуры и регламента и не допускать их нарушения;

Что же это за задачи?
2. По решению проблемы:

- "держать цель", не допускать отклонения от обсуждаемого вопроса;
- не выдвигать свои предложения в качестве основы для обсуждения;
- постоянно нацеливать группу на достижение цели, ободрять членов группы и подчеркивать успехи;
- следить, чтобы речь велась не от «я» и «они», а от «мы»;
- вовлекать в работу неактивных, создавая для них соответствующие условия и стимулы;

Что же это за задачи?
2. По решению проблемы:

- бороться с демагогами: выявлять факты использования демагогических приемов, прямо говорить о них, настраивать группу на конструктивную работу;
- предупреждать конфликты в группе. При возникновении конфликтов принять меры по их эффективному разрешению;
- не допускать образования коалиций;
- перенацелить неформальных лидеров с борьбы против себя и друг с другом на решение проблемы.

2. Управленческие решения.

- **Управленческие решения** представляют собой основную форму управленческой деятельности. Все функции управления, в конечном счете, направлены на подготовку, принятие и реализацию решений.
- **Задача принятия решений** состоит в выборе наиболее приемлемого в данных условиях, варианта действий для достижения одной или нескольких целей, т.е. желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности.

Управленческие решения.

Несоответствие между фактическим и желаемым состояниями составляют проблему (или проблемную ситуацию) и именно выбор путей и способов устранения этого несовпадения и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Проблемные ситуации могут возникать в следующих условиях:

- 1. Функционирование системы в настоящее время не обеспечивает достижение поставленных целей.
- 2. Функционирование системы в будущем не сможет обеспечить достижение поставленных целей.
- 3. Возникла необходимость изменения поставленных целей.
- Выявление проблемной ситуации является исходным пунктом подготовки и принятия управленческих решений.

Управленческие решения.

Конечным результатом процесса принятия решений является **программа действий, варианты способов действий, планы работы и т.п.**

Субъектом всякого решения является лицо, принимающее решение (ЛПР). Это может быть руководитель, группа специалистов или коллектив работников организации, органа управления или его структурного подразделения.

Разработка решения включает этапы подготовки, принятия и реализации решений.

В процессе ***подготовки*** решения уточняются цели, выбираются критерии оценки решения, собирается, обрабатывается, анализируется информация, осуществляется поиск возможных вариантов решения.

Вариант решения - это один из способов управляющего воздействия на управляющую систему с целью достижения поставленных целей.

Принятие решения - это выбор по определенным критериям лучшего варианта, его утверждение руководителем и документальное оформление.

Реализация решения – это система действий, связанная с осуществлением управляющего воздействия по определенному организационному плану.

Эффективность решения представляет собой

отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию управленческого решения.

Решение считается тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты ресурсов.

Требования к управленческим решениям

- ясная **целевая направленность** (без цели не может быть решения);
- **адресность**, т.е. решения должны быть ориентированы на конкретный объект управления, на конкретных исполнителей;
- **актуальность**, т.е. потребность в конкретном решении в данный момент времени, обусловленная наличием определенной проблемной ситуации; .
- **оперативность** – своевременность разработки и реализации управленческого воздействия. Предполагается обязательный учет времени и конкретных условий. Запаздывание с принятием и реализацией решений - это уже не управление, а исправление допущенных ошибок;

Требования к управленческим решениям

- **точность** - степень предвидения результата достижения цели;
- **результативность** - степень достижения намеченного результата;
- **обоснованность** означает, что решение принято на основе достоверной информации и имеются реальные возможности его выполнения. Обоснованное решение:- это результат предвидения последствий принимаемого решения;
- **конкретность** - формулировка не должна допускать различных толкований, т.е. должна отвечать на вопросы, как действовать, когда и где;
- **непротиворечивость**, строгая согласованность и преемственность последовательно принимаемых решений;

Требования к управленческим решениям

- **сбалансированность прав и обязанностей** руководителей при принятии решений. Права должны соответствовать обязанностям;
- **гибкость**, **подвижность**, то есть управленческое решение должно приниматься тогда, когда в нем есть необходимость, и обязательно отменяться, когда необходимость в нем отпала;
- **полномочность** - предусматривает строгое соблюдение руководителем тех прав и полномочий, которые ему предоставлены;
- **соответствие** решений силам и способностям исполнителей.

Невыполнение перечисленных требований значительно снижает эффективность подготавливаемых и принимаемых решений, а также приводит к срыву их выполнения.

Процесс подготовки решений

Основными этапами могут быть следующие:

- **Выявление и анализ проблемной ситуации.** На основе собранной и проанализированной информации руководитель должен выявить проблемные ситуации и установить их приоритеты.

- **Формулирование и выбор целей.** На этом этапе требуется отразить основные направления решения проблем, потребности, интересы, желания, задачи руководителя в виде четких, точных формулировок целей и определить главные направления действий для достижения этих целей.

Процесс подготовки решений

Основными этапами могут быть следующие:

- **Выявление полного перечня вариантов.** Как правило, большинство руководителей рассматривают один-два варианта решения и, чаще всего, среди них нет наилучшего. При большем числе вариантов больше вероятность того, что среди них есть наилучший. Поэтому целесообразно разрабатывать несколько разных вариантов решений.

- **Выбор допустимых вариантов.** Лучшие варианты решений, выявленные на предыдущем этапе, оцениваются с помощью различных ограничений: ресурсных, юридических, политических, экономических, экологических, социальных и др. Конечным результатом данной работы является выбор вариантов, удовлетворяющих этим ограничениям.

Процесс подготовки решений

Основными этапами могут быть следующие:

- **Прогнозирование последствий вариантов решений.** Разрабатываются прогнозы экономических, экологических, социальных, политических, технических и других последствий вариантов решений.

- **Оценка руководителем вариантов решений.** Проводится детальный анализ вариантов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации решений и прогнозов их последствий, и отбирается лучший.

- **Принятие решения (выбор наилучшего варианта).** С учетом исходной и дополнительной информации руководитель выбирает наилучший вариант, Т.е. принимает окончательное решение.

Процесс подготовки решений

Основными этапами могут быть следующие:

- **Разработка планов реализации решения.** При разработке плана выполнения решения должны быть получены ответы на следующие вопросы: "Что делать?", "Кто должен делать?", "Когда делать?", "Как делать?", "С кем сотрудничать?", "Где делать?", "В какой последовательности делать?", "Какой результат должен быть достигнут?".

- **Обеспечение работ по выполнению решения.** Осуществляется доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителем целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения.

Организации работ по выполнению решений

- После оформления решения в виде приказа, распоряжения и т.п. оно приобретает силу административного акта.

В приказе или распоряжении должен быть намечен план (программа) действий для выполнения данного решения с конкретным указанием: что, кому, каким образом, когда, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими показателями нужно сделать, а также кто, когда и как контролирует выполнение решения.

- Следующим этапом должно быть разъяснение в коллективе важности проблемы, смысла и значения принятого решения, его возможных результатов.

- Особое внимание следует обратить на трудности, которые могут встретиться в работе, и на пути их преодоления.

При постановке задач по выполнению решения целесообразно применять следующие формы и методы:

- совещания и собрания,
- беседы,
- изучение документов,
- инструктирование,
- показ образцов исполнения,
- обсуждение аналогичных конкретных ситуаций,
- учений и т.п.

Одним из наиболее трудных методов доведения решения до исполнителей является **изучение документов.**

- Руководитель, получив документ, изучает его, а затем на совещании или в процессе деловой беседы пересказывает его содержание своим заместителям, руководителям следующего уровня управления или исполнителям. Как правило, точность такой передачи текста документа зависит от многих факторов: от того, как и кем документ составлен, что предписывает, чьи интересы затрагивает, а также от знания руководителем обстановки, от его квалификации, опыта работы, общей культуры и даже от настроения и состояния здоровья.
- Руководитель должен хорошо представлять себе, что, пройдя несколько уровней управления (нескольких руководителей), смысл документа может исказиться до неузнаваемости, и решение будет выполняться не так, как было задумано.

Это происходит по следующим причинам:

а) управленческая информация передается на естественном языке, понятийный состав которого характеризуется огромными иносказательными возможностями;

б) люди воспринимающие и передающие управленческую информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, потребностям, физическому или психическому состоянию;

в) искажение командной (особенно устной) информации часто связано с небрежным обращением руководителя со словами, применением профессионального жаргона, сленга, слов из местного диалекта и т.п.;

г) искажение передаваемой информации связано также с различной интонацией, выражением лица, жестами и другими неречевыми сигналами;

Инструктирование, как правило, проводится после того, как план реализации решения окончательно сложился и назначены исполнители.

В результате инструктирования каждый исполнитель должен иметь полное представление о всех своих действиях в процессе выполнения этого плана.

Самым общим правилом инструктирования является следующее: вначале исполнителю сообщают сведения, без которых он не сможет начать работу, а затем по ходу работы, по мере необходимости, сообщают дополнительные сведения, т.е. проводят дополнительный инструктаж.

Чтобы убедиться в том, что ***инструктирование*** достигло цели, руководитель должен предложить подчиненному пересказать или, еще лучше, письменно изложить, как, в какой последовательности и каким образом подчиненный будет решать поставленную задачу.

Обсуждение похожей конкретной ситуации помогает настроиться на выполнение доставленной задачи, разбудить воображение, ассоциативное мышление и обсудить целый ряд различных подходов и путей решения этой задачи.

Деловые игры. Принятие определенной игровой роли позволяет участнику преодолевать внутренние барьеры, находясь в "роли другого".

Показ образцов исполнения заключается в том, что руководитель или опытный специалист показывает исполнителям как нужно выполнять какую-либо работу по принципу: "Делай как я".

Психологические аспекты управленческих решений

Психологи утверждают, что большинство людей после того, как какая-либо значительная перемена нарушила стабильность их будничной жизни, проходят **пять** четко различающихся **стадий: отрицание (шок), гнев, соглашение, депрессию и принятие.**

Чем более **неожиданна** и значительна перемена, тем большая вероятность того, что работник, которого она коснулась, пройдет через все эти стадии.

Среди главных причин сопротивления новому можно назвать:

- профессиональная ограниченность, которая со временем у некоторых специалистов превращается в профессиональную деформацию;
- невосприимчивость ко всему новому из-за различной направленности мышления. Это явление часто называют психологической инерцией;
- склонность к преувеличению плохого и неверие в хорошее;
- боязнь ответственности;
- подверженность влиянию общественного мнения.

Среди причин сопротивлений реализации решений главными могут быть следующие:

- незнание цели перемен;
- неучастие в разработке и реализации перемен;
- проведение изменений в деятельности, в структуре организации, подразделения относится на счет личной заинтересованности руководителя;
- недостаток информации (таинственность, секретность) о намечаемых переменах;
- недостаточный учет или просто игнорирование традиций коллектива и привычного для них стиля работы;

Среди причин сопротивлений реализации решений главными могут быть следующие:

- нахождение подчиненными ошибок в решениях руководителей в связи с реализацией принятых решений;
- резкое увеличение объема работы исполнителей;
- коллективу и многим руководителям кажется, что и так все на работе идет хорошо;
- инициатор и разработчик решений не пользуется в коллективе достаточным авторитетом и т.п.

Для того, чтобы наладить эффективную работу по реализации принятых управленческих решений, связанных с нововведениями, каждый руководитель должен:

- привлекать подчиненных к разработке управленческих решений;
- тщательно продумать, как, с помощью каких аргументов объяснить суть предлагаемого решения;
- наладить обратную связь, чтобы подчиненные имели возможность безбоязненно выразить свое несогласие с обсуждаемыми вариантами решений и предложить свои варианты;
- учитывать культуру организации, ценности и традиции коллектива.

Особое влияние на эффективность реализации решений оказывает психологическая подготовка к восприятию решений руководителя и к точному их выполнению.

Доверие к руководителю подразделяют на деловое и моральное.

- **Деловое доверие** - основано на знании обстановки, на умении выбрать лучший из вариантов, предложенных ему специалистами, на глубоком уважении знаний, опыта, квалификации своих подчиненных.
- Составной частью делового авторитета является профессиональное доверие.
- **Моральное доверие** основано на нравственных качествах руководителя, на вере в его моральную зрелость, справедливость, отзывчивость.
- Авторитет руководителя определяется не самим руководителем, а общественным мнением и мнением его подчиненных. Авторитет непрерывно работает либо за, либо против руководителя.

Против руководителя работает авторитет, который он пытается приобрести с помощью искусственных приемов. Такой авторитет называют **псевдоавторитетом**.

Наиболее вредными для дела являются следующие его разновидности:

1. Псевдоавторитет расстояния. Основан на ошибочном мнении, что чем больше дистанция между руководителем и подчиненными, тем сильнее его влияние на них.

2. Псевдоавторитет ложной доброты. Характеризуется низкой требовательностью руководителя к своим подчиненным.

3. Псевдоавторитет подкупа. "Я обещаю тебе, что сделаю для тебя то-то, если сделаешь это". Оценка подчиненного в этом случае зависит, главным образом, от настроения и желания руководителя.

Против руководителя работает авторитет, который он пытается приобрести с помощью искусственных приемов. Такой авторитет называют псевдоавторитетом.

Наиболее вредными для дела являются следующие его разновидности:

4. Псевдоавторитет исключительности. Руководитель в любой ситуации старается подчеркнуть, что все, что сделано в коллективе хорошего, сделано им, или по его указанию, по его подсказке.

5. Псевдоавторитет все знающего и понимающего специалиста. В процессе любого разговора он торопится прервать собеседника словами: "Я знаю, знаю, я все знаю", "Я все понимаю с первого раза, мне растолковывать не надо".

6. Псевдоавторитет связей. Руководитель хвастается своими хорошими связями с вышестоящими руководителями, с известными людьми, как в стране, так и за рубежом, с сильными мира сего.

7. Псевдоавторитет всемогущего. Такой руководитель любит присваивать себе решения, принятые руководителями более высокого уровня по его советам, представлениям и т.п.

Против руководителя работает авторитет, который он пытается приобрести с помощью искусственных приемов. Такой авторитет называют псевдоавторитетом.

Наиболее вредными для дела являются следующие его разновидности:

8. Псевдоавторитет перестройщика, разрушителя старого. Характеризуется мгновенным изменением принципов, направлений работы, отношения ко вчерашним начальникам, союзникам и друзьям.

9. Псевдоавторитет народности. Характеризуется тем, что руководитель постоянно провозглашает популистские лозунги, рассчитанные на определенных сотрудников, группы подчиненных.

10. Псевдоавторитет подавления. Самый страшный и отвратительный. Его стараются приобрести руководители с общей низкой культурой, а также руководители, открыто преследующие свои корыстные цели.

Факторы, препятствующие эффективному принятию решений. К организационным факторам можно отнести следующие:

- неясен сам процесс принятия решений, т.е. у руководителя нет полного представления о том, что делается в организации или подразделении и на какой стадии действительно находятся дела;
- нежелание или просто неспособность руководителя принимать решения.
- организационные неувязки, а также отсутствие у руководителя ясного представления о своих правах, обязанностях и ответственности;
- отсутствие долгосрочных целей;
- неумение руководства выявлять и использовать творческие способности подчиненных;
- отрицательное отношение руководства ко всем новым идеям, недоверие к новому, оригинальному решению.

Факторы, препятствующие эффективному принятию решений. К организационным факторам можно отнести следующие:

- стремление старших начальников указывать руководителям и исполнителям, что, как и когда надо делать;
- отсутствие достаточной информации для принятия решений, или она находится в форме, непригодной для использования;
- удовлетворенность существующим положением и стремление придерживаться заведенного ранее порядка;
- стремление вину за провал решения возложить на исполнителя и поэтому все усилия руководитель направляет не на совершенствование дела, а на «исправление» исполнителя;
- вера руководителя в то, что принятые им решения будут в точности, как задумано, выполняться исполнителями.

К факторам **личного характера**, оказывающим отрицательное влияние на эффективность управленческих решений можно отнести следующие:

- иллюзорное чувство завершенности дела, психическое состояние облегчения, расслабления, которое возникает у руководителя после принятия решения и его одобрения вышестоящими инстанциями;
- отсутствие гибкости;
- сила привычки;
- узкопрактический подход.;
- чрезмерная специализация и профессиональные навыки ограничивают кругозор настолько, что понимание мира становится очень неглубоким;
- влияние авторитетов - признание ведущей роли авторитетов не позволяет руководителю и исполнителю проявлять необходимые качества;
- боязнь критики.

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

- Под ошибочным, понимают такое решение, которое не соответствует существующим условиям и не приводит к достижению поставленной цели.
- Одной из самых тяжелых ошибок является вероломство при реализации решений.
- Наиболее распространенной ошибкой является - переоценка собственного опыта, принятие решений по аналогии с прошлым, в то время как условия изменились.

Такие решения чаще всего свойственны самоуверенным руководителям, не способным или не желающим посмотреть на свою деятельность со стороны, считающим, что они все равно лучше всех знают, что нужно делать.

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

- **Эгоизм.** Руководитель, присваивающий себе всю славу от сделанной работы, должен знать, что его подчиненные могут и возмутиться.
- **Компромисс между различными органами управления.** Он приводит к тому, что решения оказываются "выхолощенными", неоптимальными.
- **Решения при неполной информации** часто бывают неэффективными: из-за поспешности при их подготовке.

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

- **Решения при избытке информации** также часто бывают неэффективными, потому что из-за недостатка времени и сил руководитель не успевает обработать всю имеющуюся информацию.
- **Решения, основанные только на личных впечатлениях, принятые под влиянием эмоций**, очень часто оказываются поверхностными, не глубокими.
- **Множественность решений.** Большое число решений, принимаемых по одному и тому же вопросу, обесценивают их, затрудняют их выполнение.

Принимать новое решение следует только тогда, когда выполнены прошлые решения или открылись новые обстоятельства

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

- **Неспособность учесть все детали.** Руководитель должен стараться предусмотреть все до мелочей. Он не должен оставлять без внимания неожиданно возникшие вопросы под предлогом занятости.
- **Неготовность к взаимозаменяемости.** Руководитель всегда должен быть готов, если этого потребуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других.
- **Ожидание вознаграждения просто за знания, вместо использования своих знаний для дела.** Во всем мире людям платят не за знание, а за умение что-то сделать или убедить других сделать это.

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений.

- **Боязнь конкуренции со стороны исполнителей.** Руководитель, боящийся, что подчиненный займет его место, может быть уверен: со временем это обязательно произойдет.
- **Отсутствие воображения.** Если у руководителя нет воображения, он будет беззащитен перед непредвиденными обстоятель-ствами и не способен формировать четкие планы.
- **Невоздержанность.** Руководитель должен уметь обуздать свои страсти и слабости.
- **Авторитарность в управлении.** Квалифицированный руководитель должен сам быть достаточно бесстрашен, но не напускать страх на подчиненных.
- **Хвастовство званиями.** Компетентный руководитель, для того, чтобы его уважали подчиненные, не нуждается в званиях.