

Тема 14. Организация эффективной деятельности команды проекта

14.1. Групповая и межгрупповая динамика команды

14.2 Организация совместной деятельности команды проекта

14.3 Организационная культура команды

14.4 Принятие решений в команде

14.1 Групповая и межгрупповая динамика команды

Эффективная команда (группа) достигает высокого уровня выполнения заданий, удовлетворенности своих членов и командной жизнеспособности. Для любой формальной группы, например, производственной бригады, это подразумевает ежедневное выполнение норм производства продукции. Для временной, например, целевой группы (команды) разрабатывающей новую стратегию, это может означать представление новой политики организации руководителю компании в установленный срок и т.д. И такие группы обладают долгосрочным потенциалом для их работы.

Эффективные группы обладают потенциалом синергии (т.е. эффектом от совместной деятельности членов группы, действующей в одном направлении).¹ С возникновением синергетического эффекта группа может сделать гораздо больше, чем позволяют индивидуальные способности ее членов:

- Групповая синергия необходима, чтобы организация стала конкурентоспособной и смогла добиться долгосрочной высокой производительности в современном динамичном мире.

- Группы создают обстановку, в которой люди обучают друг друга, обмениваются профессиональными навыками, знаниями «секретами» профессии.

- В группе общими усилиями поддерживают, развивают и практически используют различные инновационные предложения отдельных членов группы.

- В группе идет обмен информацией, осуществляется поддерживающее участие друг к другу, люди предохраняются от ошибок и пр.

- Группы могут обеспечивать чувство уверенности в своих силах.

Но группы могут порождать и *проблемы*, например, социальное изживание (социальная лень отдельных членов группы).

Социальная поддержка – это тенденция, заключающаяся в том, что на поведение человека в группе влияет присутствие остальных ее членов.

Теория социальной поддержки утверждает, что работа в присутствии окружающих создает эмоциональную активацию или возбуждение, стимулирующее поведение и влияющее таким образом на производительность. Причем активация оказывает положительное воздействие, если человек является

¹ См. об этом подробнее: Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. /Ред-координатор Г.В. Осипов. – М. : ИНФРА-М–НОРМА, 1998. – С.319.

мастером своего дела и здесь возбуждение от внимания окружающих ведет к дополнительным усилиям в работе, улучшению результатов.

Групповая динамика – это способ, посредством которого члены группы совместно трудятся над переработкой вводимых ресурсов (это еще одна основа групповой эффективности). Она базируется на интеракциях (т.е. межличностных и коммуникативных контактах), деятельности и *отношениях* членов группы, на ожидаемых и возникающих способах совместной работы.

(*Отношения* включают в себя чувства, установки, убеждения, ценности, разделяемые членами группы).

Межгрупповая динамика – это силы, действующие между двумя и более группами (в том числе, сотрудничающими и конкурирующими друг с другом).

Организации и менеджеры прикладывают много усилий для того, чтобы избежать негативных последствий межгрупповой динамики и в то же время извлечь пользу из ее положительных сторон. Например, можно переключить внимание конкурирующих групп на общую цель или на общего «врага», организовывать прямые переговоры, вознаграждать именно групповую работу и активное сотрудничество в достижении организационных целей и т.п.

В своем *жизненном цикле* группы (команды) проходят через *различные стадии*, причем каждая из них характеризуется своими собственными проблемами в управлении:

1) На *стадии формирования* в группах возникают управленческие проблемы, связанные с вхождением людей в группу.

2) На *стадии «бури»* в группах возникают управленческие проблемы, связанные с ожиданиями и статусом.

3) На *стадии нормирования*, или начальной интеграции, в группах возникают проблемы, связанные с управлением отношениями между членами группы и выполнением заданий.

4) На *стадии исполнения*, или общей интеграции, в группах возникают проблемы, связанные с дальнейшим улучшением деятельности и самообновлением.

5) На *стадии перерыва* в группах возникают проблемы, связанные с завершением деятельности и роспуском групп (команд).

Основы групповой эффективности см. в рис. 14.1.



Рис. 14.1 Основы групповой эффективности

14.2 Организация совместной деятельности команды проекта

Тип совместной деятельности – это способ взаимодействия в рамках коллективного труда, способ организации коллективного труда.

Существуют *различные типы* совместной деятельности.

1) Совместно-взаимодействующий тип характеризуется:

- обязательностью участия каждого в решении общей задачи,
- интенсивность труда исполнителей примерно одинакова,
- особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, мало изменчивы.

Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников.

Для людей, работающих в ситуации совместно взаимодействующей деятельности, характерны:

- высокая ориентация на коллективные цели,
- приверженность авторитету лидера,
- ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности),
- на традиционные способы поведения.

Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

2) Совместно-последовательный тип отличается от совместно индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность в работе предполагает, что в начале в работу включается один участник, затем второй, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны:

- высокая технологическая дисциплинированность,
- следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях и правилах, других нормативных документах.

3) Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны:

- высокая инициативность,
- пассионарность,
- ориентация на результат и индивидуальные достижения. (Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности).

4) Совместно-творческий тип деятельности. Подобный тип зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто *совершенно новое, зачастую уникальное*, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям.

В этих коллективах создается особый тип деятельности – сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности.

Участникам совместно- творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие.

Участники совместно-творческого типа деятельности обладают:

- ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей,
- гибкостью смены позиций,
- ориентацией на индивидуальное развитие.

Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становится достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого.

В таблице 14.1 приведен пример организации совместной деятельности :

Таблица 14.1

Организация совместной деятельности

Процесс	Поведение члена группы
Целевые процессы	
Инициирование деятельности	Предлагает решения, новые идеи и новые подходы к постановке и решению проблем, новую организацию материала

Поиск информации	Ищет необходимую информацию, сортирует и разъясняет ее другим членам группы
Сбор мнений	Собирает мнения членов группы и окружения, проясняет ценности или идеи
Предоставление информации	Предоставляет группе факты или обобщения, предлагает свой опыт в решении проблем или их иллюстрировании
Проработка мнений и вариантов	Разъясняет, приводит примеры, развивает мысль, прогнозирует судьбу предложений и решений
Координирование	Разрешает противоречия между идеями членов группы, суммирует информацию и решения для составления целостной картины жизни группы и эффективности ее деятельности
Обобщение	Подводит итоги обсуждения и уточняет решения группы
Поддерживающие процессы	
Поощрение	Дружелюбен в отношениях с членами группы, отличается особой душевностью, хвалит других за идеи и решения, дает, как правило, положительные оценки людям
Обеспечение участия	Создает обстановку, в которой каждый принимает участие в решении проблем, регулирует и проводит совместные обсуждения
Установка критериев	Устанавливает критерии для группы по содержанию деятельности, процедурам, этическим и моральным нормам; напоминает группе о необходимости соблюдения критериев
Исполнительность	Следует решениям группы, иногда внося в процесс исполнения свои идеи
Выражение чувств группы	Обобщает и описывает эмоциональные реакции группы на события, идеи, решения в организации, поддерживает связь группы с другими работниками организации

Необходимо добавить, что в период советской истории индустриализма (1920-1980 гг.) во всех сферах народного хозяйства, науки и культуры широко применялись *совместно взаимодействующий и совместно-творческий типы деятельности*.²

14.3 Организационная культура команды

Общие понятия об организационной культуре

Один из известных исследователей организационной культуры американский ученый Э. Шейн полагает, что организационная культура может быть охарактеризована как набор приемов и правил решения проблем *внешней адаптации и внутренней интеграции работников*, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Эти правила – отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений, когда члены организации не задумываются об их смысле, рассматривая их как изначально верные. «Если определенные представления были некогда приняты нами, то они обычно не вызывают у нас ни малейших сомнений и кажутся очевидными настолько, что представ-

² Об этом более подробно можно узнать из литературы (различных документальных источников, публицистики, мемуаров, художественных произведений, фильмов, учебников и учебных пособий) той поры. В частности, в СССР раньше, чем на Западе, стали использовать в практическом плане возможности организации коллективного труда на принципах командной, совместно-творческой деятельности для решения самых разных задач: как на уровне отдельных организаций, так и отраслей народного хозяйства, развития территорий (в том числе, территориально-производственных комплексов). Вспомним, к примеру, «ударные строительные объекты» – КАТЭК, Красноярскую и Саяно-Шушенскую ГЭС, в целом «Программы развития производительных сил в Красноярском крае» (1970-1980 гг.) и многое другое.

ляются чем-то, находящимся на уровне подсознания, неосознаваемым. Если же нас вынуждают заняться их рассмотрением, мы склонны защищать их, поскольку эмоционально связаны с ними»

Американский ученый Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру *по трем уровням*.³

Первый уровень «поверхностный» или «символический» - На этом уровне легко обнаружить вещи и явления, но не всегда удастся их расшифровать и объяснить в терминах организационной культуры.

Второй уровень – «подповерхностный» - изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит более осознанный характер.

Третий уровень – «глубинный» - включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этих аспектах. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, на каком из указанных уровней сосредоточивается внимание исследователя, можно говорить о делении организационных культур на *субъективные и объективные*.

Субъективная организационная культура проистекает из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включаются элементы организационной символики, особенно ее духовной части. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, поведения в целом.

Объективная организационная культура связывается обычно с физическим окружением, создаваемым в организации, соответствующими «вещными» символами: зданиями, оборудованием, цветовыми решениями и объемом пространства, социальными объектами (медицинские, спортивные и пр.)

Выделяют также *уровни контекстов культуры* – *высокий и низкий*. *Культура высокого контекста* – культура, в которой информация подается в неявной форме и понятна только тем, кто имеет опыт пребывания в данной культурной среде. *Культура низкого контекста* – культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дис-

³ Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – С.30-31, 35-43.

танция, а потому информация, которую вы хотите донести до ее субъектов, должна носить открытый характер.

В концепции П. Харриса и Р. Морана (1991) целостный подход находит современное воплощение и включает в *содержание организационной культуры* десять характеристик:

1) осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество выражаются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, степень опрятности, применение косметики, прически и т.п.) отражают наличие множества микрокультур;

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; наличие дотаций на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников: соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);

6) взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7) ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

8) вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п., отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам и т.п.; влияние религии и морали);

9) процесс развития работника и научения (бездушное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т.п.);

10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение по работе и т.д.).

Организационная культура выполняет важные *социальные функции*. В отечественной и зарубежной литературе существуют различные подходы к их выделению. Одним из наиболее обоснованных представляется подход, реализованный в работе В.А. Спивака⁴. Выделяются следующие функции организационной культуры:

- *социально-творческая* функция организационной культуры: воспроизводство лучших элементов существующей организационной культуры, создание новых ценностей;

- *оценочно-нормативная* функция: оценка реального поведения человека, группы, в организации с действующими нормами поведения (мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных или бесчеловечных, прогрессивных или консервативных и т.д.);

- *познавательная* функция: познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность;

- *смыслообразующая* функция: организационная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую ценности организации превращаются в ценности личности, либо вступают с ними в конфликт;

- *коммуникационная* функция: через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;

- *рекреативная* функция: восстановление личностного потенциала работника в процессе участия в культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала организационной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей.

Организационная культура команды

В самом общем плане, организационная культура команды – это *интегральная* характеристика команды проекта как организационной структуры, включающая такие *элементы*:

- система ценностей,
- образцы поведения,

⁴ Спивак, В.А. Корпоративная культура. – СПб. : Питер, 2001. – С. 13-15.

- способы оценки результатов,
- типы управления.

Команда проекта выступает как единый организм и объект управленческой деятельности. Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать команду проекта на общие цели и результаты.

К *основным характеристикам* организационной культуры любой команды относят такие специфичные особенности:

- осознание своего места в команде;
- ценности и нормы поведения;
- обычаи деловой практики деятельности;
- коммуникационная система и культура общения;
- критерии и правила полномочий и ответственности, статуса и власти;
- правила неформальных отношений;
- сложившиеся в команде привычки и традиции;
- взаимоотношения между людьми;
- трудовая и деловая этика.

Тип управления – это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения. Типы управления должны *соответствовать организационной культуре команды проекта* и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления – рассогласование между этими параметрами организации.

Можно выделить ряд типов управления (см. в табл.14.2).

Таблица 14.2

Связь организационных культур, управленческих форм
и типов совместной деятельности⁵

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила
Совместно-творческий	Демократическая Диалоговая	Закон Знания

⁵ Там же, с. 559.

Характеристики типов управления

1) Первый тип характеризуется *коллективистской управленческой формой*, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует *органической организационной культуре*, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае – авторитет руководителя.

2) Следующий тип характеризуется *рыночной управленческой формой*. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилем их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъекта рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма соответствует *предпринимательской организационной культуре*, в которой существуют, как правило, активные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы, и соответствующий рост уровня вознаграждения.

3) Еще один тип управления связан с *бюрократической управленческой формой*. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Такого типа управленческая форма характерна для *бюрократической организационной культуры*, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства.

4) Относительно новый для рыночной экономики тип управления характеризуется *демократической управленческой формой*. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для подобной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (например, получение новых знаний), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию.

Достижение подобных целей в группе, включающих разно ориентированных, активных личностей, невозможно, если не будут установлены определенные правила поведения – законы. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать как достижение интересов законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.⁶

⁶ В СССР большое значение придавалось, в этой связи, не нормативно-регулирующим механизмам на основе правовых документов (законов), а своду этических норм и положений, сформулированных в «Моральном

5) В последнее время исследователи рыночной экономики стали упоминать еще один новый, только возникающий тип управления, характеризующийся *диалоговой управленческой формой*. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность – использование в качестве главного рычага управления – знаний. Эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфичными представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность.

Для современного периода реформации российского общества, когда произошла заметная дегуманизация управления наемными работниками практически во всех отраслях экономики, особо актуальной задачей является возвращение к использованию *совместно-взаимодействующего и совместно-творческого типов управления*. Именно эти типы управления и соответствующей организационной культуры могут способствовать наиболее полной реализации трудового, творческого потенциала членов команды работников. Причем эта задача приобретает еще большую актуальность, когда речь идет о формировании эффективно действующих *команд в системе управления проектами*, поскольку *совместно-индивидуальный и совместно-последовательный* типы управления применительно к ментальности (национально-культурным особенностям) россиян чаще всего будут менее продуктивны (или будут эффективными лишь в каких-то краткосрочных, экстремальных периодах).

14.3 Принятие решений в команде

Принятие решений – это основной вид управленческого труда. И для достижения высокой эффективности работы команд удачные решения имеют огромное значение.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, действие, направленное на разрешение проблемной ситуации. Любое управленческое решение является результатом управленческой деятельности менеджера и представляет собой *творческий процесс содержательного преобразования информации о состоянии объекта в управляющую информацию*.

В зависимости от принятых за основу критериев допустима различная классификация управленческих решений (см. в табл. 14.3).

Таблица 14.3

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Виды решений, характеристики видов
По сроку действия последствий	- долгосрочные; - среднесрочные; - краткосрочные
По частоте принятия	- разовые; - повторяющиеся
По широте охвата	- общие; - специализированные
По форме подготовки	- единоличные; - групповые; - коллективные
По сложности	- простые; - сложные
По жесткости регламентации	- <i>контурные</i> , дают приблизительную схему действия исполнителей, предоставляя им свободу выбора приемов и методов реализации решения; - <i>структурированные</i> , жестко регламентируют действия исполнителей, предоставляя возможность проявления инициатив при решении только второстепенных по значимости вопросов; - <i>алгоритмические</i> , крайне жестко регламентируют деятельность исполнителей, практически полностью исключая инициативу с их стороны.
По условиям и способам принятия решения	<i>организационное решение</i> , выбор руководителя, необходимый для выполнения его должностных обязанностей по реализации поставленных перед организацией целей, в том числе: - запрограммированное решение, которое предполагает наличие ограниченного числа возможных альтернатив с возможностью выбора лишь в пределах направлений, заданных проектом; незапрограммированное решение, которое связано с новыми ситуациями внутренне не структурированными или сопряженными с известными факторами; - <i>интуитивное решение</i> , которое представляет собой выбор, основанный на ощущении его правильности; - <i>основанное на суждениях решение</i> – это выбор, сделанный на основе знаний или прошлого опыта; - <i>рациональное решение</i> обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта.

В организации жизнедеятельности команды, связанной с реализацией того или иного проекта, используются все перечисленные виды решений, но применительно к каждому конкретному проекту, сфере деятельности, складывающейся ситуации. Проект-менеджеру и остальным менеджерам команды необходимо обладать знаниями и опытом принятия управленческих решений

применительно к условиям проекта и складывающимся ситуациям (использование *ситуативного* подхода).

Процесс формирования решения может быть представлен в виде ряда этапов, представленных в табл. 14.4.

Таблица 14.4

Последовательность формирования решений

Этап формирования	Содержание этапа
1. Постановка производственной задачи	Анализ проблемной ситуации, нуждающейся в разрешении, изучение положения дел, целей, диагностика проблемы, предварительная формулировка критериев
2. Выявление ограничений и обоснование критериев для принятия решения	Выявление возможных ограничений (недостаток необходимых трудовых, материальных, финансовых ресурсов, отсутствие требуемой технологии, наличие определенных и сути ограничений законодательных актов, этических норм), которые сужают возможность принятия оптимальных решений. Установление источника и сути ограничений. Обоснование критериев оценки альтернативных вариантов
3. Определение альтернатив	Разработка возможных альтернативных способов решения проблемы
4. Сравнение и оценка альтернатив	Оценка каждой альтернативы с учетом положительных и отрицательных сторон, а также общих положительных последствий
5. Выбор наилучшего решения	Выбор альтернативы с наиболее благоприятными общими последствиями
6. Реализация решения	Принятие мер по конкретизации решения и доведения его до непосредственных исполнителей
7. Контроль исполнения	Установление обратной связи между управляющей и управляемой системами, позволяющей выявить не только отклонения от плана выполнения, но недостатки самого решения и внести необходимые коррективы, определить причины

Среди факторов, оказывающих влияние на процесс подготовки и принятия решения, большое значение имеет среда принятия решения, влияние социальной группы, коллектива, а также черты личности руководителя. Решения могут приниматься *индивидуально* или с использованием *группового подхода*.

Принятие *решений в группах* имеет большое значение для позитивного сплочения команды и повышения эффективности в реализации основных целей и задач. Э. Шейн считает, что на практике в группах решения принимаются чаще всего следующими методами:

- методом отсутствия обратной реакции;
- по правилам старшинства;
- по правилам меньшинства;
- по правилам большинства;

- методом консенсуса;
- методом единодушия.

1) *Вынесение решения методом отсутствия ответной реакции.* Выдвигается одна идея за другой, но это не влечет за собой никакого обсуждения. Какая-то идея все же берется (принимается), остальные же отбрасываются благодаря отсутствию обратной реакции, а не критической оценке.

2) *Принятие решений по методу старшинства.* Лидер (руководитель) принимает решение за всю группу. Это может происходить с обсуждением или не сопровождаться дискуссией.

3) *Принятие решений по правилу меньшинства.* Два или три человека оказываются в состоянии доминировать и направлять группу на принятие выдвинутого проекта решения. (Метод здесь может быть таков: «Кто-нибудь возражает? Нет? Ну, тогда переходим к следующему вопросу»).

4) *Правило большинства.* Это наиболее распространенный способ принятия решений, особенно при проявлении разногласий. После подсчета голосов у одних людей возникает ощущение «победителей», у других – «побежденных». Это может мешать реализовывать решение.

5) *Метод консенсуса* – когда большинство членов группы одобряют (поддерживают) решение. Этот метод не требует единодушия. Необходимо лишь, чтобы все несогласные члены группы почувствовали, что им предоставили слово, что их мнение услышано.

6) *Метод единодушия* – это зачастую идеальный случай группового решения.

Потенциальные достоинства принятия групповых решений. Они включают в себя большой объем доступной информации и обеспечивают более высокий уровень понимания и заинтересованности членов группы (команды).

К *потенциальным недостаткам принятия групповых решений* относятся социальное давление, ведущее к конформизму, а также необходимость тратить много времени. В ситуациях серьезных проблем, кризисов организации, сочетают разную степень применения (сочетания) индивидуальных и групповых решений.

«*Групповое мышление*» представляет собой тенденцию некоторых групп утрачивать способность критической оценки ситуаций, а значит и к принятию наиболее продуктивных для организации (команды) решений.

Существует множество методов *повышения креативности* (творчества) при принятии решений в группах: «мозговой штурм», «номинальный групповой метод», «метод Дельфи» и другие методы.

Большое влияние на процесс принятия решений оказывают условия, в которых они принимаются. Решения могут приниматься в обстановке *определенности и риска* (неопределенности). В условиях *определенности* менеджер уверен в результатах каждого альтернативного варианта. В обстановке *риска* менеджер может лишь определить вероятность успеха каждой из имеющихся альтернатив.

Существенное значение при принятии решения имеет *культура менеджера*, ценности и традиции *организационной культуры*, которая оказывает значительное влияние на поведение и взаимодействие сотрудников.

В состав *требований, предъявляемых к управленческим решениям*, входят:

- *эффективность*, под которой понимается наиболее полное обеспечение достижения поставленной цели организации;
- *экономичность*, которая предполагает обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами;
- *своевременность*, под которой понимается не только вовремя принятое решение, но и своевременность достижения цели. Задержка с принятием решения или нереализованное решение могут снизить ожидаемые результаты (в связи с инфляцией, изменением политической ситуации и другими факторами). По происшествии времени решение может устареть и потерять смысл в будущем;
- *обоснованность* решения, под которой понимается наличие доказательств его достоверности и обязательности;
- *реалистичность*, которая предполагает возможность его реального осуществления. Решение должно соответствовать возможностям и ресурсам коллектива, который его выполняет. Абстрактные решения неэффективны, вызывают разделение мнений исполнителей.

Немаловажное значение в достижении эффективности решений имеют *методы доведения принятых решений* до непосредственных участников процесса реализации. Доведения решения до исполнителей целесообразно начинать с его разбивки на групповые или индивидуальные задания и подбора исполнителей. Выдача задания каждому исполнителю осуществляется с учетом его служебных обязанностей. Умение передавать задачи исполнителям является решающим фактором обеспечения эффективности принятого решения.

Причинами обычного *невыполнения* решений являются:

- недостаточная четкость формулировки решения;
- решение было сформулировано четко и ясно, но плохо усвоено исполнителем;
- решение было четко сформулировано и понято исполнителем, но отсутствовали необходимые условия и средства для его выполнения;
- решение было четко сформулировано, понято исполнителем, имеющим все необходимые средства для его реализации, но отсутствовало внутренне согласие исполнителя с данным решением. Возможно, исполнитель имел свой вариант решения проблемы, более эффективный с его точки зрения.

Таким образом, умение менеджера правильно выбирать методы проведения принятых решений в жизнь, способность учитывать и преодолевать как объективные, так и субъективные факторы во всей их полноте исключают ненужные действия и затраты, улучшают взаимодействия между работниками,

побуждают их к активной деятельности, облегчают контроль за выполнением решений и выявление возможных ошибок.

В частности, в командах, имеющих небольшое количество членов, решения уместно принимать чаще на *уровне всей группы*, предоставлять членам команды возможность предлагать свои инициативные варианты решений и тем самым вовлекать в процесс управления командой проекта, в развитие самоуправленческих начал и самоконтроля за исполнением решений.

Резюме

Группы могут оказывать помощь организациям, содействуя их членам в повышении качества выполнения заданий и получения большого удовлетворения от работы.

Синергия имеет место в тех случаях, когда группа может добиться большего, чем ее члены в отдельности.

В жизненном цикле группы проходят через различные стадии, характеризующимися своими собственными особенностями и проблемами в управлении ими – стадии: вхождения в группу, «бури», нормирования, исполнения, стадии перерыва.

Фундаментом групповой эффективности являются вводимые ресурсы, цели, вознаграждения, технологии и т.п., а наряду с этим, – жизнеспособность группы, способность успешно заниматься своей деятельностью, в том числе взаимодействовать с окружающей средой.

Существуют типы деятельности групп: совместно-взаимодействующий, совместно-последовательный, совместно-индивидуальный, совместно-творческий, характеризующиеся своими специфичными особенностями. Для российской управленческой практики целесообразно обратить особое внимание на развитие совместно-взаимодействующего и совместно-творческого типов деятельности, как наиболее перспективных и отвечающих культурным традициям России.

На эффективность командной (групповой работы) влияют культурные факторы, в частности, особенности организационной культуры организации и самой команды. Организационная культура может быть охарактеризована как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Исследователи ее рассматривают ее виды – субъективную и объективную, культуру высокого контекста и культуру низкого контекста.

Организационная культура выполняет важные социальные функции. Применительно к организационной культуре команды – она может считаться интегральной характеристикой команды, включающей в себя элементы: систему ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

Типы управления связаны с типами совместной деятельности в рамках соответствующих управленческих форм: коллективистской, рыночной, бюрократической, демократической, диалоговой.

Для достижения высокой эффективности команды важны удачные управленческие решения ее менеджеров. Для команды большое значение имеет использование практики групповых решений, которые имеют, тем не менее, как достоинства, так и недостатки.

Существенное значение при принятии решения имеет культура менеджера, ценности и традиции организационной культуры, оказывающие значительное влияние на поведение и взаимодействие сотрудников.

Вопросы для повторения

1. В чем выражается потенциал синергии группы?
2. Что такое «социальная поддержка»?
3. Объясните понятие «групповая динамика».
4. Объясните понятие «межгрупповая динамика».
5. Каковы стадии *жизненного цикла* группы (команды), их особенности?
6. Перечислите основные *типы совместной деятельности* людей в командах.
7. В чем заключаются отличия совместно-последовательного типа от совместно-индивидуального типа деятельности?
8. В чем заключаются отличия совместно-индивидуального типа деятельности от совместно-творческого?
9. Что означает термин «организационная культура»?
10. По каким трем «уровням» предложил рассматривать организационную культуру ученый Эдгар Шейн? И в чем особенность каждого из этих уровней?
11. Что означает понятие «культура низкого контекста»? Приведите пример.
12. Что означает понятие «культура высокого контекста»? Приведите пример.
13. Какие характеристики включены в концепцию П. Харриса и Р. Морана *о содержании организационной культуры*?
14. Какие основные функции выполняет организационная культура?
15. Дайте определение организационной культуры команды как организационной структуры, и какие *основные четыре элемента* в нее входят?
16. Какие специфические особенности относят к составу *основных характеристик* организационной культуры любой команды?
17. Как *типы совместной деятельности* соотносятся с особенностями организационной культуры, выраженными в *управленческих формах*? Приведите примеры.

18. Дайте краткую характеристику *бюрократического типа управления* и поясните, для каких организаций и какого типа сотрудников он уместен.
19. Дайте краткую характеристику *демократического типа управления* и поясните, для каких организаций и какого типа сотрудников он уместен.
20. Чем характерна *диалоговая управленческая форма*?
21. Какие из типов совместной работы наиболее подходят для организаций современной России и почему?
22. Что такое «управленческое решение»?
23. Какие виды решений используются при организации командной работы по выполнению проекта (приведите несколько видов)?
24. Что такое «индивидуальное решение»?
25. Насколько актуальным является принятие решений с использованием группового подхода?
26. Какими методами (по Э. Шейну) чаще всего принимаются решения в группах (перечислите)?
27. Что такое «правило большинства»?
28. Что такое «правило меньшинства»?
29. Что такое «метод консенсуса»?
30. Что такое «метод единодушия»?
31. Каковы потенциальные *достоинства* групповых решений?
32. Каковы потенциальные *недостатки* групповых решений?
33. Что такое «групповое мышление»?
34. Назовите несколько наиболее часто используемых методов повышения креативности групповых решений.
35. Какие основные требования предъявляются к управленческим решениям?
36. Какова значимость методов доведения решений до непосредственных участников процесса реализации?
37. Каковы наиболее частые причины невыполнения решений?
38. Каким предпочтительным способом рекомендуется принимать решения в малых группах (командах) и почему?