

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОМАНДЕ

ВЫПОЛНИЛИ: СТУДЕНТ 4 КУРСА НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ ГМУ ГРУППЫ УУБО-01-16 ДУНАЕВ Н.Г.

СТУДЕНТКА 4 КУРСА НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ УП ГРУППЫ УПБО-02-16 ПШЕБЛОВСКАЯ М.
В.

ПРОВЕРИЛ: ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ "ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВАЯ РАБОТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ", К.С.Н. ВОРОБЬЕВА А.Г.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ И ОСНОВА

Форма управления в команде — одно из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования.

Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят оттого, насколько сбалансированы следующие показатели:

- специфика сферы деятельности команды;
- условия поставленной перед командой задачи;
- уровень сработанности команды;
- уровень индивидуального профессионализма членов команды;
- наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды;
- характер межличностных отношений в команде;
- равнозначность мотивации всех членов команды;
- численность команды;
- ориентированность основного объема работ на членов команды, имеющих определенную узкую специализацию.

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

"Театр одного актёра"

- Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливое лидера-профессионала.
- Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.
- Форма управления особенно характерна для интеллектуальной сферы: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссёров и т.д.



Весь мир театр? Да, но это театр одного актёра. У нас есть выбор: или играть бенефис, или спрятаться где-то в массовке. Ну, и высший пилотаж быть ещё и сопродюсером, сорежиссёром и сценаристом, не рассмешишь при этом Бога.

Владислав Божедай

www.bojeday.ru

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

"Команда согласия"

- Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов.
- Каждый член команды "закрывает" автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды.
- Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.



ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

«Совет»

- Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин "совет бригады".
- Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды.
- Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. Собрание всех членов команды в этих случаях больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.



ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

Форма принятия и способ реализации управленческого решения определяют формы управления группами проекта. Эта группа обладает собственной уникальной организационной культурой, а значит, принципы и формы управления должны соответствовать ей. Существует определенная взаимосвязь между типом культуры и типом управления. Рассмотрим основные типы:

- единоличные и безапелляционные решения руководителя проекта как лидера команды – авторитарный тип управления;
- для рыночного типа управления характерны принципы принятия решений с ориентацией на законы рынка;
- тип управления, ориентированный на бюрократическую форму;
- демократический тип управления в настоящее время наиболее распространен для проектной деятельности;
- относительно новый тип – диалоговая форма управления.



СТИЛИ ЛИДЕСТВА В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

В отличие от традиционных структур, присущих компании в целом, команды действуют значительно эффективнее. Отдельно взятая команда проекта может иметь лучшую морально-нравственную атмосферу и обладать более высокой производительностью, чем подобное по составу работ функциональное подразделение. Команда имеет большую гибкость и способность оперативно реагировать на события. Такое положение вещей достигается во многом благодаря особой позиции менеджера проекта, которая носит название лидерской.

Известный автор Кен Бланшар определяет лидерство, как процесс достижения значимых результатов при действии с уважением, заботой и честностью ради благополучия всех участников. Исходя из данного определения, доктор Бланшар сформулировал основные принципы лидерства в командах:

- доступности информации и открытого общения;
- командного видения цели и ценностей;
- постоянного обучения;
- неослабевающей концентрации внимания на интересах потребителя;
- активирующих систем и структуры;
- доступа к власти и высокой степени заинтересованности.

СТИЛИ И ВИДЫ ЛИДЕРСТВА ПО КЕНУ БЛАНШАРУ

Для управления проектной командой стиль ситуационного лидерства может варьироваться из нескольких сочетаний. При этом в основу для выбора сочетания могут быть положены четыре стиля:

- директивный;
- обучающий;
- поддерживающий;
- делегирующий.

Директивный стиль управления характеризуется высоким числом указательных действий со стороны менеджера проекта. Управление командой проекта ориентирует участников на организацию работы, получение необходимых знаний и навыков, удержание целевых фокусов и структурирование деятельности. Поддерживающий стиль определяет основные действия проект-менеджера в направлении подбадривания членов команды, деятельного участия, активного слушания и всевозможных форм поощрений. Естественно, что проявление такого стиля не должно вносить ощущения избыточности. Поощрения следует делать адекватно реальным успехам сотрудников и всей команды.

Лидерство РМ обязательно соотносится с соответствующими фазами развития команды. Гибкость менеджера в проявлении лидерской позиции заключается в том, что он оценивает ожидания команды, каждого его члена, вербальные и невербальные сигналы о потребностях. Руководитель знает о протекающей стадии развития малой группы, согласовывает все это и решает, какой стиль или стилевое сочетание применить в конкретной ситуации.

СТИЛИ И ВИДЫ ЛИДЕРСТВА ПО КЕНУ БЛАНШАРУ

Для проекта как вида деятельности явление лидерства, на первый взгляд, парадоксально. Люди подбираются в команду на относительно небольшой срок и нацелены на ограниченное число задач. Однако темп событий в проекте, как правило, достаточно высок, а требования к состоянию мобилизованности участников практически постоянны. В этих условиях трудно избежать непредвиденных ситуаций и всевозможных срывов, в том числе и психологических. Поэтому без лидерской позиции руководителя в проектах не обойтись.

Подлинное лидерство заключается не в том, чтобы не падать, а в том, чтобы первым вставать и вести людей за собой. В данной метафоре кроется, пусть не столь очевидная, но особенная сила духа менеджера, которая воспринимается людьми на тонком плане и ценится высоко.



СТАНДАРТНЫЙ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Управление командой проекта в интерпретации стандарта PMI предусматривает активные действия руководителя проекта по наблюдению за деятельностью участников проектной группы, предоставления им оперативной обратной связи. В управление входит также решение проблем, возникающих в процессе реализации проекта, и обеспечение изменений в команде. Основные действия РМ направлены на оптимизацию исполнения проектной задачи. Результатами работы менеджера является следующее:

- своевременно урегулированные конфликты в микроколлективе;
- измененные состояния сотрудников и всей команды;
- затруднения, исключенные из повестки дня;
- поставленные индивидуальные и коллективные задачи;
- принятые задачи и оцененные результаты;
- измененные планы проекта;
- обновленные активы процессов и факторы среды компании;
- диаграмма данных управления командой проекта;
- процессная диаграмма потоков данных управления командой проекта;
- площадкой командного взаимодействия являются совещания группы.

Совещания как институт проектной работы – исторически проверенный и надежный инструмент. Для них используются как типовые повестки, так и нестандартные, в зависимости от хода работ и ситуации. Помимо совещательного органа, менеджер проекта взаимодействует с членами команды и напрямую.

СТАНДАРТНЫЙ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Важным блоком управленческой деятельности является постановка задач в командном и индивидуальном режимах. У задач, как и у любого органического явления, есть жизненный цикл, включающий: «зачатие», «рождение», «жизнь» (исполнение) и «смерть» (закрытие). Ведение жизненного цикла задач проекта от начала до конца является предметной областью управления командой. Об этом в Руководстве РМВОК не сказано, но вместе с тем представляется, что такие действия – важный аспект проектной практики. С учетом внесенной ремарки вашему вниманию предлагаются инструменты и методы названного выше процесса управления:

- анализ ключевой задачи проекта и ее декомпозиция;
- постановка задач и подзадач проекта команде и исполнителям;
- обеспечение принятия задач и подзадач в ответственность ресурсов команды;
- наблюдение и обсуждение;
- принятие задач и оценка исполнения проекта;
- урегулирование конфликтов;
- использование навыков межличностного общения для взаимодействия с сотрудниками.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Вопрос задачного контекста управления командой и ее членами поднят неслучайно. Если бы он был единственным, то, скорее всего, и команда как инструмент коллективной синергии не потребовалась бы. Рафинированная задача в ее подлинной парадигме – явление достаточно жесткое и бескомпромиссное. Опора на нее, конечно, дает эффект, но предъявляет иногда слишком высокие требования к ресурсам. Люди – не роботы, они обладают потребностями, эмоциями, социальным позиционированием и своими слабостями.

Управление командой проекта помимо задач предполагает активное применение таких средств управления, как задания, поручения, мероприятия, запросы на коллективное творчество и совместный поиск решений. А это более мягкие, несколько расфокусированные предметы взаимодействия. Они нацеливают на результат, но не так категорично. Именно поэтому в проектной практике оставляется место командному вдохновению и товарищеской взаимовыручке, а лидерская позиция и лидерский стиль имеют большое значение.

Поэтому отставим вопросы, связанные с задачами, несколько в стороне и обратим внимание на аспекты оценки исполнения и навыков межличностного общения. Оценка исполнения проекта несколько шире процедуры принятия исполнения задач, так как затрагивает общую проектную проблематику. Основные типы оценки хода работ связаны с целями ее проведения и обеспечивают:

- уточнение ролей и сфер ответственности участников группы;
- предоставление членам команды адекватной обратной связи по результатам работ и взаимодействию;
- выявление симптомов и корневых проблем, затрудняющих наступление решающих событий;
- подготовку программы развития команды;
- постановку новых задач в следующих периодах проекта.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Навыки межличностного общения менеджера проекта предполагают не только опыт социального взаимодействия, но и комбинацию технических навыков и личных способностей. Отказ от манипуляционного воздействия на членов микроколлектива со стороны РМ должно войти в принципы его работы с командой. Это совершенно не исключает его вдохновляющий настрой, который может быть передан людям этически обоснованным способом. Основные методы таких навыков могут составить следующие компоненты:

1. Лидерство.
2. Влияние.
3. Результативное принятие решений.

Требования к менеджеру проекта на практике постоянно растут. Это связано с тем, что одних знаний проектных стандартов, экономики, информационных ресурсов при планировании и проектировании деятельности в современной действительности недостаточно. Проект-менеджер, в первую очередь, – профессионал-методист, во вторую очередь – руководитель, и в третью – лидер. Лидерский стиль сегодня при прочих равных условиях выходит на первый план, поскольку лидерство дает возможность так управлять командой, чтобы достигать результата в динамичных событиях хозяйствования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический аспект нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Собственно, наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Специалисты по управлению персоналом заметили, что сотрудники организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и прав концентрируются в руках высшего звена, постепенно вырабатывают качества, полезные для продвижения вверх по служебной лестнице (навыки манипулирования, «борьбы за место под солнцем», индивидуализм и пр.). Интересно, что подобные личностные особенности сотрудников повышают конфликтный фон в организации и деструктивно влияют на ее развитие. Напротив, работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда – это не группа людей, которой можно командовать. Команда – это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырваться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации сотрудников.

Все говорит о том, что работа в команде имеет большие организационные ресурсы как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!