

Curs 4. Formarea echipelor de conducere și a grupurilor de lucru.

Conceptul de lider și echipă. Caracteristicile unui lider, concepte moderne. Tipuri de management al echipei. Grupul de lucru și rolul său în managementul proiectelor. Competențe „Știu/nu știu”. Etapele formării echipei. Analiza echipei. Cazuri privind evaluarea angajaților organizațiilor.

Orice proiect de succes este rezultatul planificării tuturor acțiunilor și eforturilor oamenilor talentați, precum și al încrederii în echipă. Dacă trebuie să înțelegeți ce este o echipă de proiect și cum să o conduceți spre succes, începeți cu puțin: definiți-i componența, rolurile și responsabilitățile. Pe baza acestor informații, va fi mai ușor să aduni o echipă capabilă să transforme chiar și cea mai nebunească idee într-un proiect funcțional și competitiv.

Munca în echipă este munca comună, intenționată, a specialiștilor care rezolvă o problemă comună bazată pe integrarea cunoștințelor din diverse domenii profesionale conform regulilor dezvoltate în comun. Eficacitatea sa depinde în mare măsură de cât de clar fiecare membru al grupului își înțelege sarcinile și obiectivele grupului în ansamblu, contribuie la realizarea lor și sprijină eforturile colegilor săi. Echipa trebuie să fie formată din cel puțin trei persoane - aceasta este limita inferioară a dimensiunii echipei. Limita superioară poate ajunge până la 12 persoane sau chiar mai mult. Echipele formate dintr-un număr mic de participanți (trei până la patru) lucrează mai repede decât echipele mari. Cu toate acestea, echipele de cinci până la nouă persoane pot fi mai eficiente. Acest lucru se datorează faptului că sunt mai funcționale și au resurse mai mari: creative, intelectuale etc.

Crearea unei echipe pentru un proiect

- Evaluează-te, înțelege punctele forte pe care le ai pentru a realiza proiectul.
- Găsiți oameni care au celelalte competențe necesare dacă nu le aveți încă.

Principii de lucru în echipă:

1. Prezența unui plan general, idee.
2. Înțelegerea obiectivelor comune.
3. Interesele colective prevalează asupra celor individuale.
4. Abilități complementare.
5. Responsabilitate pentru rezultat.

Regulile membrilor echipei

Într-o echipă, există reguli prin care echipa există și rămâne o echipă. Să ne uităm la cele principale:

- Oportunitatea de a-ți exprima liber punctul de vedere.
- Confidențialitate.
- Feedback obiectiv.
- Folosiți resursele echipei în afara echipei numai dacă nu dăunează niciunui membru.
- Comportament corect în cadrul echipei

Principalele tipuri de comenzi:

1. Grupurile de inițiativă, echipele operaționale de start-up sunt create pentru a rezolva rapid o problemă specifică, urgentă. În viață, acestea sunt adesea situații de urgență - un accident, o catastrofă, un colaps al economiei, o criză politică, o creștere bruscă a bolii etc. Eficacitatea unor astfel de grupuri depinde de nivelul de profesionalism al participanților, de motivația și experiența persoanelor care îndeplinesc funcția de coordonare și comunicare. Particularitățile unor astfel de grupuri sunt că nu există o perioadă lungă de formare, participanții nu se cunosc întotdeauna.

2. Echipele de top management sunt formate din mai multe figuri cheie dintr-o comunitate. Astfel de grupuri funcționează pentru a rezolva probleme strategice. Aceștia se disting printr-un nivel ridicat de responsabilitate a membrilor pentru luarea deciziilor și o autonomie largă.
3. Echipele virtuale sunt relevante în condițiile moderne, când tehnologiile moderne și internetul oferă oportunități ample de muncă și comunicare. Existența unui grup și funcționarea acestuia depind direct de tehnologie - aceasta este principala diferență între astfel de grupuri de lucru. Astăzi, au fost create sisteme de management al relațiilor (CRM) convenabile și eficiente pentru grupurile de lucru virtuale. Aceste programe permit participanților, indiferent de locație și oră, să stabilească sarcini, să facă schimb de informații și să controleze progresul proceselor într-un singur spațiu.

Etapele dezvoltării echipei.

Formele-sunt etapa formativă. În această etapă se formează o echipă. În acest moment, sarcinile organizaționale sunt rezolvate: cine face ce, când este cel mai bun moment pentru a organiza întâlniri etc. Fiecare participant acumulează informații și impresii - unul despre celălalt, despre amplasarea sarcinilor, metode de rezolvare a acestora și multe altele.

Furtunile-sunt o etapă de conflict. Fiecare grup trece la nivelul următor atunci când participanții aduc idei diferite la masă. O trăsătură caracteristică a scenei este divergența intereselor individuale și de grup.

Normele sunt etapa normativă. La acest nivel, echipa ajunge în punctul în care se alege un obiectiv comun și se creează un plan comun pentru echipă. Unii vor trebui să renunțe la propriile idei și să fie de acord cu ceilalți participanți pentru a acționa ca o echipă.

Înregistrările sunt un efort de echipă. La acest nivel, echipele pot funcționa ca una, deoarece găsesc modalități de a lucra fără probleme și eficient, fără confruntări nepotrivite sau control extern.

Fiecare etapă are propriul comportament specific în raport cu sarcina, care corespunde stilului de conducere preferat. Stilurile de conducere pot fi găsite în tabel:

Etapă	Orientarea sarcinilor	Relatii interpersonale	Stil de conducere preferat
FORME (formarea echipei, orientare)	Claritate si specificitate	Verificare și dependență	Instructiv
FURTUNI (coliziune și măcinare, dezamăgire)	Reevaluarea cerințelor postului	Conflict intragrup	A sustine
STANDARDE (elaborarea standardelor) Permisioane	Schimb deschis de opinii	Acord	Atracție
RECORDS (lucrare coordonată)	Se dezvoltă o soluție la problemă	Sarcina este rezolvată în conformitate cu rolurile distribuite	Delegarea, transferul unei părți din responsabilitate și autoritate.

Putem vorbi mult despre membrii echipei și despre competența profesională și despre asta vom vorbi mai târziu. Să aruncăm o privire la scara competențelor.

Scara de competență este formată din 4 etape de dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților:

Incompetență inconștientă – sau eu „Nu știu ce nu știu”. Nu știu că nu știu și nu știu să gestionez proiecte ONG. Uneori am fost chemat să particip la proiecte de serviciu comunitar, dar nu a trebuit niciodată să gestionez singur sarcinile proiectului. Nu înțeleg ce presupune acest tip de muncă, de ce cunoștințe și abilități am nevoie și de ce trebuie să stăpânesc toate acestea, pentru că înainte lucram fără ea. În această etapă, am competență scăzută.

Incompetență conștientă - „Știu că nu știu”. În acest stadiu, înțeleg că nu știu și că trebuie să dobândesc cunoștințe și abilități pentru acest loc de muncă și să încep să încerc să le aplic la sarcinile de lucru. În timpul procesului de învățare, nu reușesc totul, apar multe întrebări și

dificultăți, iar motivația mea poate scădea. Dacă am reușit să depășesc toate dificultățile cu ajutorul mentorilor, atunci după ceva timp voi trece la nivelul următor.

Competență conștientă - „Știu ce știu”. Pot gestiona independent proiecte mici și nu foarte complexe, am o listă de verificare care mă ajută să mă asigur că fac totul corect (acestea sunt abilități).

Competență inconștientă - „Nu știu cum știu.” Am din ce în ce mai multă experiență, mi se atribuie sarcini mai complexe și le fac față cu succes. În acest stadiu am dorință mare și competență ridicată. Sunt un expert care implementează în mod independent și cu încredere proiecte complexe, îmi pot împărtăși experiența și pot preda pe alții.

În conformitate cu scara de competențe de aici la locul meu de muncă actual, s-ar putea să mă aflu la nivelul „competenței conștiente” - „Știu că știu”. Dacă merg pentru o promovare, atunci pot coborî la nivelul „incompetenței conștiente” - „Știu ce nu știu”. În aceste momente, managerul trebuie să decidă când schimbați oamenii de la o structură la alta, sau când angajații sunt promovați sau când vă dezvoltați și mergeți într-o altă industrie - asta înseamnă că în diferite industrii putem fi la diferite niveluri ale scara competențelor. Prin urmare, trebuie să decidem 4 ce competențe are echipa noastră.

Atunci când formați o echipă, este important să acordați atenție mai multor pași.

În primul rând, pentru a determina de cine avem nevoie în prezent în echipă, ce competențe ar trebui să aibă persoana de care avem nevoie în echipă.

Recrutarea și selecția personalului este importantă aici. Și când aleg angajatul potrivit, va fi mai ușor să lucrez cu această echipă.

Al doilea pas este adaptarea personalului, ce instrumente folosiți în timpul adaptării personalului. Poate că folosești mentoring. Cum sunt integrate în compania dumneavoastră? Cât de repede se integrează în companii, cât de repede se adaptează. Cu cât mai repede, cu atât mai bine.

Următorul pas este motivarea personalului. Motivația materială și nematerială. Motivația materială este bunăstarea financiară, salariul. Motivație nematerială – laude, diplome, pregătire, jetoane pe care le oferi personalului tău.

Și aici este necesar să dezvoltăm personalul și angajații de fiecare dată pentru ca echipa să devină din ce în ce mai profesionistă de fiecare dată. Dacă avem o echipă puternică, vom obține toate rezultatele sarcinilor atribuite.

La implementarea planului strategic, rolul echipei, rolul fiecăruia dintre angajații și colegii noștri este foarte important.

Astfel, este important de reținut că gestionarea unui proiect fără o echipă eficientă este ca și cum ai conduce o barcă fără vâsle. O echipă bine coordonată va ajuta orice proiect să ajungă la o concluzie logică, indiferent de strategiile și metodologiile de management de proiect.

Ca parte a lucrărilor practice, este necesar să se completeze o „Fișă de evaluare” pentru fiecare

angajat al ONG-ului.