

Դասախոսություն 4. Դեկավար թիմերի և աշխատանքային խմբերի ձևավորում.

Առաջնորդի և թիմի հայեցակարգը. Առաջնորդի բնութագրերը, ժամանակակից հասկացությունները. Թիմի կառավարման տեսակները. Աշխատանքային խումբը և նրա դերը ծրագրի կառավարման գործում: «Ես գիտեմ/չգիտեմ» իրավասությունները: Թիմի կազմավորման փուլերը. Թիմի վերլուծություն. Կազմակերպությունների աշխատակիցների գնահատման դեպքերը.

Ցանկացած հաջողված նախագիծ տաղանդավոր մարդկանց բոլոր պլանավորման և ջանքերի, ինչպես նաև թիմի ներսում վստահության արդյունք է: Եթե դուք պետք է հասկանաք, թե ինչ է նախագծի թիմը և ինչպես տանել նրան հաջողության, սկսեք փոքրից. սահմանեք նրա կազմը, դերերն ու պարտականությունները: Այս տեղեկատվության հիման վրա ավելի հեշտ կլինի թիմ հավաքել, որը կարող է նույնիսկ ամենախենթ գաղափարը վերածել ֆունկցիոնալ և մրցունակ նախագծի:

Թիմային աշխատանքը մասնագետների համատեղ, նպատակաուղղված աշխատանքն է, որը լուծում է ընդհանուր խնդիր՝ հիմնված տարբեր մասնագիտական ոլորտներում գիտելիքների ինտեգրման վրա՝ համաձայն համատեղ մշակված կանոնների: Դրա արդյունավետությունը մեծապես կախված է նրանից, թե խմբի յուրաքանչյուր անդամ որքան հստակ է հասկանում իր առաջադրանքները և ընդհանուր խմբի նպատակները, նպաստում դրանց հասնելուն և աջակցում է իր գործընկերների ջանքերին: Թիմը պետք է բաղկացած լինի առնվազն երեք հոգուց. սա թիմի չափի ստորին սահմանն է: Վերին սահմանը կարող է հասնել մինչև 12 հոգու կամ նույնիսկ ավելին: Թիմերը, որոնք բաղկացած են փոքր թվով մասնակիցներից (երեքից չորս) ավելի արագ են աշխատում, քան մեծ թիմերը: Այնուամենայնիվ, հինգից ինը հոգուց բաղկացած թիմերը կարող են ավելի արդյունավետ լինել: Դա պայմանավորված է նրանով, որ դրանք ավելի ֆունկցիոնալ են և ունեն ավելի մեծ ռեսուրսներ՝ ստեղծագործական, ինտելեկտուալ և այլն:

Ծրագրի համար թիմի ստեղծում

- Գնահատեք ինքներդ ձեզ, հասկացեք այն ուժեղ կողմերը, որոնք դուք ունեք նախագիծը կյանքի կոչելու համար:
- Գտեք մարդկանց, ովքեր ունեն այլ պահանջվող իրավասություններ, եթե դեռ չունեք դրանք:

Թիմային աշխատանքի սկզբունքները.

1. Ընդհանուր հատակագծի, գաղափարի առկայություն.
2. Հասկանալով ընդհանուր նպատակները:
3. Կոլեկտիվ շահերը գերակայում են անհատականներին:
4. Լրացուցիչ հմտություններ.
5. Պատասխանատվություն արդյունքի համար.

Թիմի անդամների կանոններ

Թիմում կան կանոններ, որոնց շնորհիվ թիմը կա և մնում է թիմ: Դիտարկենք հիմնականները.

- Ձեր տեսակետն ազատորեն արտահայտելու հնարավորություն:
- Գաղտնիություն.
- Օբյեկտիվ արձագանք.
- Օգտագործեք թիմի ռեսուրսները թիմից դուրս միայն այն դեպքում, եթե դա չի վնասում որևէ անդամի:
- Ճիշտ վարքագիծ թիմում

Հրամանների հիմնական տեսակները.

1. Նախաձեռնող խմբերը, գործառնական սկսնակ թիմերը ստեղծվում են կոնկրետ, հրատապ խնդիրն արագ լուծելու համար: Կյանքում դրանք հաճախ արտակարգ իրավիճակներ են՝ դժբախտ պատահար, աղետ, տնտեսության փլուզում, քաղաքական ճգնաժամ, հիվանդության կտրուկ աճ և այլն: Նման խմբերի արդյունավետությունը կախված է մասնակիցների պրոֆեսիոնալիզմի մակարդակից, նրանցից: համակարգման և հաղորդակցման գործառույթ կատարող մարդկանց մոտիվացիան և փորձը: Նման խմբերի առանձնահատկությունն այն է, որ չկա ձևավորման երկար ժամանակաշրջան, մասնակիցները միշտ չէ, որ ճանաչում են միմյանց:
2. Բարձրագույն կառավարման թիմերը բաղկացած են համայնքի մի քանի հիմնական գործիչներից: Նման խմբերը գործում են ռազմավարական խնդիրներ լուծելու համար: Նրանք առանձնանում են որոշումների կայացման համար անդամների պատասխանատվության բարձր մակարդակով և լայն ինքնավարությամբ:
3. Վիրտուալ թիմերը արդիական են ժամանակակից պայմաններում, երբ ժամանակակից տեխնոլոգիաները և ինտերնետը լայն հնարավորություններ են տալիս աշխատանքի և հաղորդակցության համար: Խմբի գոյությունը և դրա գործունեությունը ուղղակիորեն կախված է տեխնոլոգիայից. սա է նման աշխատանքային խմբերի հիմնական տարբերությունը: Այսօր վիրտուալ աշխատանքային խմբերի համար ստեղծվել են հարաբերությունների կառավարման (CRM) հարմար և արդյունավետ համակարգեր: Այս ծրագրերը մասնակիցներին հնարավորություն են տալիս, անկախ գտնվելու վայրից և ժամանակից, առաջադրանքներ դնել, փոխանակել տեղեկատվություն և վերահսկել գործընթացների առաջընթացը մեկ տարածքում:

Թիմի զարգացման փուլերը.

Ձևերը ձևավորման փուլն են: Այս փուլում թիմ է ձևավորվում. Այս պահին լուծվում են կազմակերպչական խնդիրները՝ ով ինչով է զբաղվում, երբ է լավագույն ժամանակը հանդիպումներ անցկացնելու համար և այլն: Յուրաքանչյուր մասնակից կուտակում է տեղեկատվություն և տպավորություններ՝ միմյանց մասին, առաջադրանքների մասշտաբների, դրանց լուծման մեթոդների և շատ ավելին:

Փոթորիկները կոնֆլիկտային փուլ են: Յուրաքանչյուր խումբ անցնում է հաջորդ մակարդակ, երբ մասնակիցները տարբեր գաղափարներ են բերում սեղանին: Բեմի բնորոշ առանձնահատկությունն անհատական և խմբակային շահերի տարածայնությունն է:

Նորմերը նորմատիվ փուլ են: Այս մակարդակում թիմը գալիս է նրան, որ ընտրվում է ընդհանուր նպատակ և ընդհանուր պլան է ստեղծվում թիմի համար: Ունանք ստիպված կլինեն հրաժարվել սեփական գաղափարներից և համաձայնվել այլ մասնակիցների հետ, որպեսզի թիմով հանդես գան:

Գրառումները թիմային աշխատանք են: Այս մակարդակում թիմերը կարող են գործել որպես մեկ, քանի որ նրանք ուղիներ են գտնում սահուն և արդյունավետ աշխատանք կատարելու համար՝ առանց անպատշաճ առձակատումների կամ արտաքին վերահսկողության:

Յուրաքանչյուր փուլ ունի իր հատուկ վարքագիծը առաջադրանքի հետ կապված, որը համապատասխանում է նախընտրելի առաջնորդության ոճին: Առաջնորդության ոճերը կարելի է գտնել աղյուսակում.

ԲԵՆ	Առաջադրանքի կողմնորոշում	Միջանձնային հարաբերություններ	Առաջնորդության նախընտրելի ոճ
ՁԵՎԵՐ (թիմի ձևավորում, կողմնորոշում)	Հստակություն և յուրահատկություն	Վավերացում և կախվածություն	Ուսուցողական
Փոթորիկներ (բախում և ջղաձգություն, հիասթափություն)	Աշխատանքի պահանջների վերազնահատում	Ներխմբային հակամարտություն	Աջակցություն
ՍՏԱՆԴԱՐՏՆԵՐ (ստանդարտների մշակում) Թույլտվություն	Մտքերի բաց փոխանակում	Համաձայնագիր	Գրավչություն
Ձայնագրություններ (համակարգված աշխատանք)	Խնդրի լուծումը մշակվում է	Խնդիրը լուծվում է բաշխված դերերի համաձայն	Պատվիրակություն, պատասխանատվության և լիազորությունների մի մասի փոխանցում.

Մենք կարող ենք շատ խոսել թիմի անդամների և մասնագիտական կոմպետենտության մասին, և այս մասին կխոսենք ավելի ուշ: Եկեք նայենք իրավասությունների սանդուղքին: Իրավասությունների սանդուղքը գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների զարգացման 4 փուլ է.

Անգիտակից անկարողություն - կամ ես «չգիտեմ այն, ինչ չգիտեմ»: Ես չգիտեմ, որ չգիտեմ և չգիտեմ ինչպես կառավարել ՀԿ-ների նախագծերը: Ինձ երբեմն կոչ էին անում մասնակցել համայնքային ծառայության ծրագրերին, բայց ես երբեք ստիպված չէի ինքնուրույն ղեկավարել ծրագրի առաջադրանքները: Ես չեմ հասկանում, թե ինչ է ներառում այս տեսակի աշխատանքը, ինչ գիտելիքներ և հմտություններ են ինձ

անհրաժեշտ և ինչու պետք է տիրապետեն այս ամենին, քանի որ նախկինում մենք առանց դրա էինք աշխատում: Այս փուլում ես ցածր կոմպետենտություն ունեմ:

Գիտակցված անկարողություն - «Ես գիտեմ, որ չգիտեմ»: Այս փուլում ես հասկանում եմ, որ չգիտեմ, և որ պետք է գիտելիքներ և հմտություններ ձեռք բերեմ այս աշխատանքի համար և սկսեմ փորձել այն կիրառել աշխատանքային առաջադրանքներում: Ուսուցման ընթացքում ինձ ամեն ինչ չի հաջողվում, շատ հարցեր ու դժվարություններ են առաջանում, մոտիվացիա կարող է նվազել: Եթե ինձ հաջողվի մենթորների օգնությամբ հաղթահարել բոլոր դժվարությունները, ապա որոշ ժամանակ անց կանցնեմ հաջորդ մակարդակ:

Գիտակցված իրավասություն - «Ես գիտեմ այն, ինչ գիտեմ»: Ես կարող եմ ինքնուրույն կառավարել փոքր և ոչ շատ բարդ նախագծերը, ես ունեմ ստուգաթերթ, որն օգնում է ինձ համոզվել, որ ես ամեն ինչ ճիշտ եմ անում (սրանք հմտություններ են):

Անգիտակից իրավասություն - «Ես չգիտեմ, թե ինչպես գիտեմ»: Ես ավելի ու ավելի մեծ փորձ ունեմ, ինձ ավելի բարդ առաջադրանքներ են հանձնարարում, և ես դրանք հաջողությամբ եմ գլուխ հանում: Այս փուլում ունեմ բարձր ցանկություն և բարձր կոմպետենտություն: Ես փորձագետ եմ, ով ինքնուրույն և վստահորեն իրականացնում է բարդ նախագծեր, կարող եմ կիսվել իմ փորձով և սովորեցնել ուրիշներին:

Համաձայն իրավասությունների սանդղաթի այստեղ` իմ ներկայիս աշխատանքում, ես կարող եմ լինել «գիտակից իրավասության» մակարդակում` «Ես գիտեմ, որ գիտեմ»: Եթե ես գնամ առաջխաղացման, ապա կարող եմ իջնել «գիտակցված անգործունակության» մակարդակին` «Ես գիտեմ այն, ինչ չգիտեմ»: Այս պահերին մենեջերը պետք է որոշի, թե երբ եք փոխում մարդկանց մի կառույցից մյուս կառույց, կամ երբ աշխատակիցները առաջխաղացում են ստանում, կամ երբ դուք զարգանում և գնում եք մեկ այլ արդյունաբերություն, սա նշանակում է, որ տարբեր ոլորտներում մենք կարող ենք լինել տարբեր մակարդակներում: իրավասության սանդղաթ. Ուստի մենք պետք է որոշենք 4, թե ինչ իրավասություններ ունի մեր թիմը:

Թիմ կազմելիս կարևոր է ուշադրություն դարձնել մի քանի քայլի.

Նախ, որոշելու համար, թե ով է մեզ ներկայումս անհրաժեշտ թիմում, ինչ իրավասություններ պետք է ունենա թիմում մեզ անհրաժեշտ մարդը:

Այստեղ կարևոր է կադրերի հավաքագրումն ու ընտրությունը: Եվ երբ ես ընտրեմ ճիշտ աշխատողին, ավելի հեշտ կլինի աշխատել այս թիմի հետ:

Երկրորդ քայլը կադրերի ադապտացիան է, ինչ գործիքներ եք օգտագործում կադրերի ադապտացիայի ժամանակ: Միգուցե դուք օգտագործում եք մենթորություն: Ինչպե՞ս են դրանք ինտեգրված ձեր ընկերությանը: Որքան արագ են նրանք ինտեգրվում ընկերություններին, որքան արագ են հարմարվում: Որքան արագ, այնքան լավ:

Հաջորդ քայլը անձնակազմի մոտիվացիան է: Նյութական և ոչ նյութական մոտիվացիա. Նյութական մոտիվացիան ֆինանսական բարեկեցությունն է,

աշխատավարձը: Ոչ նյութական մոտիվացիա - գովասանք, դիպլոմներ, ուսուցում, չիպսեր, որոնք դուք տալիս եք ձեր անձնակազմին:

Եվ այստեղ անհրաժեշտ է ամեն անգամ զարգացնել կադրերն ու աշխատակիցները, որպեսզի թիմն ամեն անգամ ավելի ու ավելի պրոֆեսիոնալ դառնա: Եթե ունենանք ուժեղ թիմ, ապա կհասնենք հանձնարարված խնդիրների բոլոր արդյունքներին:

Ռազմավարական պլանն իրականացնելիս շատ կարևոր է թիմի դերը, մեր յուրաքանչյուր աշխատակցի և գործընկերոջ դերը:

Այսպիսով, կարևոր է հիշել, որ առանց արդյունավետ թիմի նախագիծը կառավարելը նման է առանց թիակների նավը ղեկավարելուն: Լավ համակարգված թիմը կօգնի ցանկացած նախագծի հասնել տրամաբանական ավարտի՝ անկախ ծրագրի կառավարման ռազմավարությունից և մեթոդաբանությունից:

Գործնական աշխատանքի շրջանակներում անհրաժեշտ է լրացնել «Գնահատման թերթիկ» ՀԿ-ի յուրաքանչյուր աշխատակցի համար: