

Раздел 5. Эффективность личного и командного управления

5.1. Эффективность личного и командного взаимодействия в учреждении

Улучшение результатов управления происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу.

Самый быстрый и надежный способ изменить ход управления в компании — это сменить руководителя процесса стратегических изменений. Лидерство или руководство командой очень важны для эффективности ее работы. *На результативность управления влияет* забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей (табл.).

Таблица

Основные типы поведения

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Подведение итогов – суммирование	Развитие идей, выдвинутых другими
«Функции привратника»	«Открытие ворот» – стремление втянуть остальных в дискуссию; «заккрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Поощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Эффективность управления командой зависит от способности команды выполнять задачи и поддержания личных взаимоотношений наиболее адекватным образом.

5.1.1. Диагностика уровня знаний в области построения команд

Существуют различия между группой и командой.

Таблица

Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы	Команды
Производительность зависит от индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от индивидуального и группового вклада
Индивидуальная	Оценка результатов труда: индивидуальная и групповая
Оценка результатов труда Достижение поставленных целей	Члены заинтересованы в... формулировании и достижении целей
Работа определяется целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется общими целями и обязательствами

Во-первых, Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

Во-вторых, члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Работа команды, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом.

Успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит от ясности целей, путей и критериев оценки их достижения.

Для четкой постановки и решения задачи команде необходимо учитывать многообразие намерений и подцелей (часто противоречивых). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако важные внешние воздействия могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требования потребителей также могут стать источником неопределенности. Каждый член команды имеет свои цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся общим целям, могут быть согласны с ними лишь в определенной степени.

Создание самоуправляемых команд – расширение степени автономии команд и рабочих групп. Организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении функций и степени ответственности. Достижение цели в таких ситуациях требует больше времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

- **Автономная самоуправляемая команда** может эффективно функционировать.

Понимание динамики команды и способность «читать ситуацию» могут помочь руководителю решить. Команды, которые постоянно уделяют чрезмерное внимание собственному развитию, часто оказываются непродуктивными и, как правило, не удовлетворяют своих членов.

5.1.2. Отличие команды от группы

Способ **стратегии команды** становится все более распространенным в организациях, сталкивающихся с растущей сложностью среды и трудностью выбора подходящей стратегической альтернативы. Создание команд является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации.

Структура группы определяется следующими параметрами: нормами, ролями, статусной иерархией, системой коммуникации, сплоченностью.

Инъюнктивные нормы – общие ожидания того, как члены группы должны вести себя, если хотят получить социальное одобрение и избежать порицания.

Роли – ожидания того, как отдельные члены должны вести себя.

Статусная иерархия – распределение членов в соответствии с социальной властью, влиянием, которое они оказывают на других членов группы.

Система коммуникации – передача информации другим членам группы.

Сплоченность – сила и прочность связей между членами группы. **Команда** – группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Первая стадия **предварительная** *создания команды*: правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды.

Вторая стадия – **создание условий для работы**, руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу:

- материальные ресурсы, необходимые для успешной работы рабочие инструменты, оборудование и деньги;
- человеческие ресурсы – соответствующий состав квалифицированных профессионалов,
- поддержка со стороны организации – готовность организации предоставить команде возможность выполнять работу так, как она считает нужным.

Третья стадия – **формирование и построение команды**, четко определить границы: кто является, и кто не является членом команды:

- члены команды должны разделять общую цель;
- руководство организации должно объяснить команде ее задачу, какие действия от нее ожидаются.

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами.

Изменения в команде. В самом начале существует рабочая группа. Рабочая группа — это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей.

Группа стремится к неукоснительному соблюдению общепризнанных принципов и норм в которых осуществляет свою деятельность несет ответственность за результаты своей деятельности.

Группа принимает меры, направленные на охрану здоровья, в том числе путем внедрения новых технологий, улучшающих условия труда и обеспечение безопасности сотрудников в условиях равенства прав и возможностей сотрудников. Группа создает все необходимые условия для профессионального роста, обеспечения социального благополучия сотрудников.

5.2. Планирование командной работы

Для развития эффективной команды необходимо управлять ее интересами и внутренними взаимоотношениями на всех этапах становления и функционирования. Эта работа включает в себя:

- оценку;
- сокращенный инструктаж;
- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;
- поощрение;

- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних ресурсов.

5.3. Понятие о командной задаче и командном проекте

Планирование проектов обычно выполняется по следующей схеме:

- **Концептуальное описание проекта.**
- **Формулирование сценариев.**
- **Формирование набора функциональных возможностей для реализации выбранных сценариев.**
- **Формирование набора рабочих.**
- **Распределение задач по областям.**
- **Создание плана работ.**

Типичные проблемы управления проектами

- **Работа с разрозненными источниками информации.**
- **Сложности со сбором показателей проекта.**
- **Сложности с выполнением требований**
- **Управление процессами и изменения в них.**
- **Недостаток учитываемого обмена информацией и отслеживания.**
- **Контроль качества.**

Основные функции по управлению проектами:

- Управление процессами
- Безопасность и разрешения
- Централизованное управление рабочими элементами
- Интеграция
- Показатели и составление отчетов
- Порталы проекта, используется для управления документацией проекта, быстрого просмотра ключевых отчетов и оценки текущего состояния проекта.

Преимущества

Управление рабочими элементами

Типы рабочих элементов:

- **Сценарий.** Сценарии должны быть конкретными, поскольку возможных способов действия может быть несколько.
- **Задача** для представления блока работы.
- **Требование, которое** документирует характеристики системы, например, производительность, нагрузку, доступность, устойчивость и др.
- **Ошибка,** используется для информирования о потенциальной проблеме в системе.
- **Риск,** используется для выявления и управления в проекте.

Оценка результатов формируются на основе данных и объединяют показатели, поступающие от рабочих элементов, системы управления исходным кодом, тестирования и сборок. В целях достижения желаемых результатов административный коучинг нацелен на решение следующих общих задач:

- расширение возможностей;
- создание альтернатив;
- урегулирование ожидание(своих и чужих);
- достижение ясности в коммуникации;
- экономное использование времени;
- учет прошлых ошибок;
- решение проблем;
- улучшение отношений на рабочем месте;
- выстраивание управленческой вертикали;
- достижение равновесия между личной и профессиональной сферами.

Для достижения поставленных целей в основных областях деятельности предприятия администрации необходимо:

- расширение возможностей;
- создание альтернатив;
- урегулирование ожиданий (своих или чужих);
- достижение ясности в коммуникации;
- экономное использование времени;
- учет прошлых ошибок;
- решение проблем;
- улучшение отношений на рабочем месте;
- выстраивание управленческой вертикали;
- достижение равновесия между личной и профессиональной сферами.

Преобразования инициированы лидерами среди сотрудников – сотрудники принимают инициативу по управлению преобразованием для поддержания стратегии.

- Перевод стратегии трансформирует стратегию в операционные понятия.
- Совмещение организации и стратегии – использование совмещения корпоративных задач.
- Стратегия – дело каждого. Работа – обучение, предоставление свободы всем работникам организации для претворения стратегии в жизнь.
- Стратегия – непрерывный процесс, процесс управления (бюджет, отчетность, планирование, просмотр) связан со стратегией.

5.4. Законы развития группы

Закон как родовое понятие, есть формула единообразной связи явлений материальных, психических, социальных или идеальных. Понятию закона присущи два элемента. Рене Вормс различает три категории социологических законов, к которым относятся законы развития группы:

1) законы, приложимые во всякое время и во всех странах, основывающиеся на общих свойствах человеческой природы (например, закон экономии сил);

2) законы сосуществования;

3) законы последовательности.

5.4.1. Базовые умения для управления работой группы

Существуют профессиональные компетенции, владение которыми необходимо каждому работающему человеку, живущему в стремительно развивающемся информационном обществе. Примерами тому являются:

- управленческие компетенции;
- организационные навыки;
- коммуникативные навыки;
- умение проводить презентацию;
- умения, необходимые для управления проектами;
- умение работать в команде;
- надежность;
- ответственность;
- умение продвигать дело и влиять на людей;
- интернациональность.

Методика внедрения модели базовых компетенций включает:

- определение и конкретизация стандартов поведения;

- оценка рабочего места (профиля позиции);
- донесение компетенций до всех сотрудников организации;
- обсуждение в группах, согласование;
- аттестация, оценка персонала.

Инструментарий оценки и развития базовых компетенций:

- Assessment Centre
- план assessment-развития
- тренинг для менеджеров
- сессии, семинары, конференции
- аттестации персонала – обобщение, создание программы индивидуальных и корпоративных компетенций для менеджеров компании.

5.4.2. Фасилитирование работы группы в повседневной деятельности

Фасилитация – это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала,

Фасилитатор – (facilitator – «посредник», англ.), человек, занимающийся организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности. Задача фасилитатора следить за регламентом и способствовать комфортной атмосфере, сплочению группы и плодотворному обсуждению. Группы поддержки и взаимопомощи относятся к тем видам групповой работы, при которых необходимо присутствие фасилитатора.

Функция фасилитатора:

- облегчить процесс принятия решения консенсусом;
- следить за переходом от вопроса к вопросу повестки в соответствии с отведённым временем;
- следить за выполнением принципа совместного принятия решений;
- предлагать отдельные или дополнительные дискуссии или техники принятия решений (go-arounds, break-out groups, role-playing).

5.4.3. Развитие способности управлять группой в условиях неопределенности

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

5.4.4. Понятия «неопределенность» и «риск»

Неопределенность определяется как не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе. Неопределенность связана с подготовкой УР(управленческие решения), а риск – с его. Неопределенность как процесс – это деятельность, когда принимаются недостаточно обоснованные решения либо из-за некомпетентности, либо из-за неопределенности внешней и внутренней среды, а также сложности проблемной ситуации и ограниченности времени. **Риск** – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов (в виде дополнительных непредвиденных

расходов) или неполучения доходов, связанных с реализацией конкретного управленческого решения.

По причинам возникновения можно выделить такие риски:

- природные;
- экологические;
- политические;
- транспортные;
- коммерческие.

Группа инвестиционных рисков включает:

- системный риск;
- селективный риск;
- риск ликвидности;
- кредитный риск;
- региональный риск;
- отраслевой риск;
- риск предприятия;
- инновационный риск.

Система управления рисками предполагает:

- эффективную систему оценки и контроля за выполнением управленческие решения;
- привлечение в ходе разработки управленческие решения специалистов в области риск-менеджмента;
- выделение средств и формирование страховых фондов для страхования рисков.

5.4.5. Способность принимать решение

На процесс подготовки, реализации и оценки управленческого решения влияет так называемый человеческий фактор.

Человеческий фактор – комплекс факторов, связанных с мотивацией, системой ценностей, материальными и духовными условиями существования человека, оказывающих определяющее влияние на эффективность общественного производства. Лицо, принимающее решения, должно обладать отличным здоровьем, быть хорошим семьянином, прислушиваться к чужому мнению.

«Авторитет» – это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах

Авторитет расстояния – искусственно создаваемые или естественно возникающие барьеры в контактах.

Авторитет доброты – лидер как заботливый покровитель, наставник и «отец» коллектива и др.

Процесс принятия решений – процесс психологический. Решения варьируются от спонтанных до высокологичных. Поэтому процессы принятия решений делятся на имеющий интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер, хотя решение редко относится к какой либо одной категории.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
- правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);
- непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
- своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
- обеспеченность ресурсами;

- ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

Решения различают также по вызвавшим их побудительным причинам.

По времени действия

- программные (принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени);
- перспективные - на 5-7 лет (показывающие общее направление работы);
- текущие (годовые);
- оперативные (на квартал и месяц);
- краткосрочные (на неделю, сутки, смену).

Виды решений классифицируются *по субъекту и объекту управления, по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.*

Решения по степени обязательности делятся на обязательные и рекомендательные. *Решения по форме* могут быть документированными, в форме письма и недokumentированными – устными.

Выполнимость принятого решения означает, что для его реализации должны быть созданы все необходимые условия, т.к. в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом, например, руководителем подразделения и объектом управления – исполнителем решения.

Полномочность управленческого решения означает, что субъект управления не должен выходить за пределы своих прав и обязанностей, которые ему предписаны.

5.4.6. Взаимосвязь личной и командной ответственности

. В командах, где существует взаимная ответственность, есть сильные чувства того, что только команда может преуспеть или провалиться.

Явность норм.

На этапе успешного развития, в контексте продуктивной работы, команда сталкивается с различными серьезными и незначительными ситуациями. Их можно определить как «стратегические ситуации». Среди них можно выделить пять наиболее важных в любой сфере деятельности команды.

Первая стратегическая ситуация – «Развертывание активной деятельности по достижению основной цели».

Вторая стратегическая ситуация – «Анализ промежуточного результата, или аналитическая пауза.

Третья стратегическая ситуация – «оборона».

Четвертая стратегическая ситуация – «поражение».

Пятая стратегическая ситуация – «Достижение поставленной цели, или победа

Эффективность в достижении командных целей отражает эмоциональную и духовную вовлеченность во внутрикомандное взаимодействие, а также ответственность за выполнение своих обязательств:

- взаимоусиление и взаимопомощь, ориентированные на достижение общей цели.
- приоритет цели совместной деятельности над личными целями.

5.4.7. План личного развития руководителя

Личное развитие руководителя зависит от уровня личной силы – ключевого показателя для руководителя.

За понятием *личная сила* скрывается воля, выдержка, настойчивость, способность чувствовать себя и других людей, замечать главное среди несущественных деталей, т.е. те качества, которые позволяют мгновенно и точно принимать решения, воздействовать на обстоятельства и развитие ситуации, управлять собой, другими людьми, коллективами и событийными потоками.

Примером системы в бизнесе является система лидер-команда.



А. Интуитивное освоение системного мышления.

- Системное мышление как искусство задавать «правильные» вопросы. Знаки внешнего мира как источник ответов и эволюции вопросов.
- События деловой и личной жизни как знаки. Конфликты, симптомы и болезни как знаки.
- Навыки работы со знаками. Как точно сформулировать задачу, опираясь на знаки.
- Использование линий времени для распознавания знаков и порождения решений.
- Два типа линии времени (иньская и янская) как две части системного восприятия. Техника объединения двух типов линии времени – путь к целостности и системному мышлению.
- Стратегия восстановления целостности восприятия и системное мышление. Исчезновение времени в целостной системе.



Б. Технологическое освоение системного мышления.

- Системное мышление в древности и в современной науке. Роль интеллекта и эмоциональных состояний в системном мышлении. Внешняя и внутренняя территория человека.
- Современная квантовая теория как модель системного мышления.
- Эмоциональные состояния как объекты внутренней территории.
- Эмоциональные конфликты. Конфликт как системный кризис (реакция на нестабильность внешней среды).
- Выслеживание себя через конфликтные отношения. Поведение партнера как источник знаков. Выслеживание партнера.
- Системный подход к управлению конфликтом.
- Конфликт как послание системы самой себе. Смысл конфликта. Конфликт как указатель направления развития.
- Ритуальное выслеживание знаков внешнего мира.
- Внутренняя и внешняя территория события. Универсальные циклические модели события. Проблема как блокировка на одном из шагов цикла.

При таком стиле проживания событий реальной жизни непрерывно возрастают таланты человека, его способность принимать точные решения и воздействовать на события, физическая и эмоциональная неуязвимость, эффективность в бизнесе и профессиональной деятельности.



Вопросы для самопроверки

1. Какие существуют особенности эффективности личного и командного взаимодействия в учреждении?
2. Какие возможны варианты работы в группах и командах?

3. Как реализуется планирование командной работы?
4. какие необходимы базовые умения для управления работой группы?
5. Как реализуются фасилитирование работы группы в повседневной деятельности?
6. Как влияют «неопределенность» и «риск» на деятельность команды?
7. Какие качества определяют способность принимать решение?
8. В чем выражается взаимосвязь личной и командной ответственности?
9. Какие существуют «стратегические ситуации» на этапе успешного развития команды?
10. Как реализуется план личного развития руководителя?



Список основной литературы:

1. *Гришина И.В., Волков В.Н.* Образовательные учреждения Санкт-Петербурга: опыт осуществления принципов государственно-общественного управления Школа и общество: взаимодействие и партнерство. – СПб.: СПб АППО, 2008.
2. *Зверева В.И.* Как сделать управление школой успешным? – М.: Педагогический поиск, 2004. – 160 с.
3. *Ильин Г.Л.* Социология и психология управления издательство: – М.: Академия, 2007. – 192 с.
4. *Кетс де Врис Манфред* Мистика лидерства. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
5. *Коэн У.* Новое искусство лидера (пер. с англ. Савинова А.В.) – М.: АСТ Транзиткнига Харвест, 2005. – 320 с.
6. *Лаврова О.В.* Любовь в эпоху постмодерна. Ad hoc коучинг о людях «До востребования». – М.: Дело и сервис, 2010. – С. 448.
7. *Минделл А.* Сидя в огне. – М.: АСТ, Ин-т Трансперсональной психологии, 2004.
8. *Панова Н.В.* Профессиональная жизнь педагога. – СПб: ИПК СПО, 2007. – 244 с.
9. *Панова Н.В.* Психолого-педагогические условия снижения рисков профессиональных деформаций педагога: научно-методическое пособие. – СПб.: ИПКСПО, 2008. – 220 с.



Список дополнительной литературы:

1. *Голви У. Тимоти.* Работа как внутренняя игра. – М., Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. *Гоулман Дэниел, Бояцис Ричард, Макки Энии.* Эмоциональное лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. *Дилтс Р.* Коучинг с помощью НЛП. – From Coach to Awakener.:ЕВРОЗНАК, Олма-Пресс, 2004. – 256 с.
4. *Кичаев А.* Технологии достижения целей. PR-пособие в стиле коучинг. – М.: ГроссМедиа, 2004.
5. *Ландсберг М.* Коучинг: повышайте собственную эффективность. – М., ЭКСМО, 2004.
6. *Майлз Дауни.* Эффективный коучинг. – М.: Хорошая Книга, 2005.
7. *Паркин М.* Сказки для коучей. – М.: Хорошая Книга, 2005.
8. *Паркин М.* Сказки для бизнес-тренеров. – М.: Хорошая Книга, 2005.
9. *Рогачев С.* Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Р-н-Д, ФЕНИКС, 2003.
10. *Рыбкин И.* Коучинг социального успеха. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005.
11. *Смарт Дж. К.* Коучинг. – СПб.: НЕВА, 2004.
12. *Уитворт Лаура, Хаус Генри Кимси, Фил Сэндал.* КоАктивный коучинг. – М.: МАК, 2004.
13. *Уитмор Д.* Коучинг высокой эффективности. – М., МАК, 2005.
14. *Харрис Дж.* Коучинг: личностный рост и успех. – СПб.: Речь, 2003. – 112 с.
15. <http://www.onlinedics.ru/slovar/soc/f/fasilitator.html>