

УДК 001.895:658

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (Часть 2)

© Василий Николаевич Тренёв

Московский Государственный Педагогический Университет, Москва, Россия
v.trenev@roel.ru

***Аннотация.** Настоящая работа рассматривает основы стратегического менеджмента, который занимает особое место в методологии управления предприятием. Основное отличие стратегического менеджмента от менеджмента оперативного, антикризисного, инновационного состоит в целях управления, в расстановке акцентов. Цель мероприятий стратегического менеджмента – развитие потенциала предприятия. Категории, в которых формулируются цели стратегического менеджмента, это устойчивость, конкурентоспособность, место на рынке, прибыльность, рентабельность.*

Под стратегией понимается система целей, приоритетов, правил формирования и принятия управленческих решений, направленных на развитие потенциала (возможностей) организации. Стратегия предприятия – это модель, определяющая основные, наиболее существенные черты деятельности. В этом смысле стратегический менеджмент – управление моделью поведения компании, выявление ее наиболее существенных характеристик и управление ими. Динамика современного делового мира приводит к тому, что реализация стратегии компании редко идет строго по намеченному плану, однако успешным компаниям удается придерживаться разработанной стратегии.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП В ПРОЕКТАХ РАЗВИТИЯ

Реализация любых стратегических изменений в организации можно интерпретировать как проекты развития.

Управление проектами немыслимо без учета "человеческого фактора". Проекты разрабатывают и реализуют люди, поэтому успех проектной деятельности всецело зависит от того, в какой степени при организации работы над проектом учтены факторы, оказывающие влияние на восприятие и поведение людей в организации.

В этом разделе мы рассмотрим следующие вопросы.

- Принципы управления людьми в проектной деятельности.
- Формирование проектной команды.
- Групповое принятие решений.
- Организация совещания проектной группы.
- Организация обучения членов проектных групп.

3.1. Принципы эффективной организации работы группы.

Руководителю проектной группы для обеспечения максимальной отдачи от людей работающих под его руководством над проектом, следует учитывать ряд закономерностей, которым подчиняется групповая деятельность.

Для эффективной организации работы проектной группы следует принимать во внимание:

1. создание синергии;
2. согласование взаимных требований и ожиданий;
3. справедливая оценка трудового вклада;
4. уменьшение ограничений со стороны организации;
5. развитие навыков руководства и лидерства;
6. обеспечение обратной связи;
7. адекватность поощрений.

3.1.1. Создание синергии

Математической иллюстрацией синергии является формула $2+2=5$. Этот термин пришел из химии, где смесь двух элементов может дать более мощный и значительный эффект, чем простая сумма исходных элементов. Подобный тип реакций часто возникает и в человеческих отношениях. Например, два человека, сотрудничая и обмениваясь идеями, почти всегда приходят к более значительным результатам, чем поодиночке.

3.1.2. Согласование взаимных требований и ожиданий (психологический контракт).

Согласование взаимных требований и ожиданий, с которыми члены проектной группы приступают к работе над проектом, позволяет сгладить многие трения и конфликты. Если в группе создаются условия для открытого обмена мнениями и предложениями, то это само по себе является важнейшим условием обеспечения высокого уровня сотрудничества и поддержки. Хороший руководитель проекта проговаривает условия контракта с членами команды (требования к качеству выполняемой работы, поведение на общих собраниях группы, мера самоотдачи при выполнении поручений и др.), чтобы свести к минимуму возможные различия в ожиданиях и требованиях, связанных с работой над проектом.

3.1.3. Справедливая оценка трудового вклада

Подход к управлению проектами, ориентированный на людей, предполагает учет не только групповых, но и индивидуальных целей, потребностей и предпочтений. Цель проекта скорее будет достигнута, если команда состоит из профессионалов, заинтересованных в конечном результате, стремящихся к достижению целей, в которых гармонично сочетаются как организационные и профессиональные, так и личные интересы.

Если члены команды реально ощущают, что организация по достоинству оценивает их вклад в достижение проектных и организационных целей, они испытывают удовлетворение от проделанной работы, работа в рамках проекта становится для них более интересной. Люди могут работать с полной отдачей сил в течение длительного времени, если при этом видят справедливую оценку проделанной ими работы и внимание к их нуждам, то есть при "человеческом" к ним отношении со стороны руководства.

3.1.4. Уменьшение ограничений со стороны организации

Команды, работающие в условиях «человеческого» подхода, обычно проявляют большую гибкость в работе и лучше адаптируются к быстро меняющимся условиям проектной ситуации, чем команды, работающие при исключительно технократическом подходе, когда основной упор делается на решение организационных, технических или финансовых вопросов, а проблемы людей решаются по остаточному принципу.

3.1.5. Развитие навыков руководства и лидерства.

Работа над проектом становится более результативной по мере целенаправленного развития руководителем проектной группы своих управленческих и лидерских навыков: планирования, принятия решений, управления людьми, разрешения конфликтов и др.

3.1.6. Обеспечение обратной связи

Обратная связь при работе над проектом призвана своевременно обеспечить членов группы информацией о положении дел, о том, как выполняется работа над проектом. Эта информация имеет огромное значение для того, чтобы обеспечить хорошую работу проектной группы. Она позволяет не только своевременно вносить необходимые коррективы в работу, но и играет роль мотиватора, не давая "остыть" энтузиазму и заинтересованному отношению людей к решаемым задачам.

Эффективность обратной связи зависит от двух факторов:

1. своевременность
2. качество (полнота, точность).

Своевременность.

Когда люди хорошо работают, они испытывают настоятельную потребность в справедливой оценке их достижений; когда они работают плохо, то критика должна быть не огульной, не отбивающей охоту к работе, а конструктивной, показывающей, где они ошиблись и каким образом они могут исправить свои ошибки. Для большей эффективности это нужно делать максимально оперативно, сразу по окончании работы, пока допущенные ошибки и просчеты еще не изгладились из памяти.

Необходимо установить контрольные сроки для осуществления проверок, чтобы можно было оценить прогресс членов группы

за истекший период времени. Это должно относиться ко всем членам группы без исключения: как к хорошим исполнителям, так и к плохим, как к рядовым членам, так и к руководителю.

Качество обратной связи.

Обратная связь, содержащая информацию о выполненном действии, работе должна быть:

- **сбалансированной**: включать как негативную, так и позитивную информацию;
- **конкретной**: общие слова бесполезны и не мотивируют должным образом исполнителей к работе с полной отдачей сил;
- **связана с работой**, а не с личностью, затрагивая конкретные действия по выполнению порученной работы, не касаясь личностных недостатков или слабостей исполнителей;
- **адекватной**: т.е. предлагать не просто «правильное решение», а конструктивный совет, учитывающий особенности выполняемой работы, способствующий ее улучшению.

Иногда руководители стремятся сконцентрировать свое внимание на негативных моментах работы исполнителей, забывая или игнорируя ту работу, которая ими была сделана хорошо. В результате такого подхода часто происходит ухудшение работы, так

как такой подход ведет к разочарованию, потере желания проявлять инициативу: человек считает, что не стоит так стараться, если все равно никто не замечает этого.

Обратная связь не должна быть односторонней. В обратной связи нуждаются как исполнители, так и руководитель. Часто обратная связь может принимать форму обсуждения целей и обязанностей членов проектной группы для улучшения их работы или поддержания ее на должном уровне.

3.1.7. Адекватность поощрений

Руководителю проектной группы для создания атмосферы высокой включенности и заинтересованности членов группы в решение задач в рамках проекта необходимо должное внимание уделять поощрению за хорошо выполненную работу.

Что может побудить данного человека к лучшей работе? Поощрение не обязательно должно быть денежным или материальным. Многие люди, действительно, работают ради денег, но есть вещи более важные, чем деньги. Работники также нуждаются в таком поощрении, которое подтвердило бы, что их усилия оценены начальством. Вот несколько примеров подходящих поощрений:

- похвала (при личном контакте или на совещании в присутствии других членов группы);
- благодарность в устной или в письменной форме;
- поручение более сложных, ответственных или более перспективных рабочих заданий;
- признание достижений и заслуг.

Акцент должен быть сделан на поощрении, *подходящем* для данного работника. Важно, чтобы предполагаемые стимулы воспринимались им действительно как награды.

Часто приходится сталкиваться с примерами, когда руководители невольно поощряют плохую работу или наказывают за хорошую работу.

Плохую работу можно поощрить разными способами: например, слабый контроль за работой, освобождение от выполнения задания, особенно если это задание сложное, неприятное и обременительное и др.

С другой стороны, сотрудник, который постоянно прекрасно справляется с заданиями и от которого всегда ждут только хорошего качества работы, может чувствовать себя "наказанным", если его успехи не замечаются, если его добросовестное отношение к делу "эксплуатируется" руководителем, разгружая при этом других членов проектной группы.

Что такое целевая группа и зачем она нужна.

Основные вопросы организации групповой работы.

Основная цель управления проектом - выполнение работы посредством людей. Для того, чтобы проект был успешным, люди должны работать вместе. Это предполагает развитие у членов проектной группы навыков совместной (командной) работы. Командная работа при выработке решений предполагает достаточный уровень развития коммуникативных навыков и способность как руководителя, так и всех членов проектной группы к управлению конфликтами, которые могут возникать в ходе работы. Все в проектах, начиная от стадии планирования до стадии завершения, строится на взаимодействиях между людьми.

Формирование команды предполагает как ее укомплектование, так и развитие способностей ее членов к совместной работе. Командная работа одновременно является искусством и наукой. Методы командной работы (наука) помогают повысить сотрудничество и производительность членов команды, а то как этими методами управляют (искусство) определяет степень их эффективности.

Рассмотрим несколько принципиальных вопросов, связанных с организацией групповой проектной работы:

- что такое группа?
- Что дают проектные группы своим членам?
- Что дают проектные группы организации?

Что такое группа?

Группа - это два или несколько человек, чья основная цель - способствовать достижению общей цели путем взаимодействия друг с другом. Обычно выделяют два типа групп: формальные и неформальные.

Формальными группами называются объединения людей, специально созданные организацией для достижения конкретных значимых для организации целей. Примерами формальных групп могут служить различные подразделения организации (например, группа, занимающаяся обучением, комиссии для решения конкретных задач).

Формальные группы делают упор на полномочия и статус. Они характеризуются специализацией ролей и рабочих заданий, выполняемых их членами.

Неформальные группы, напротив, в основном возникают спонтанно, и их объединяют взаимные симпатии между членами группы. Люди объединяются по общим интересам, социальным причинам и дружеским отношениям. Неформальные группы в основном делают упор на личные взаимоотношения, в противоположность отношениям власти, полномочиям и статусу. Неформальные группы могут играть важную роль в удовлетворении социальных потребностей работника.

В работе проектных групп приходится сталкиваться одновременно как с примерами формальных, так и неформальных групп. Формальная и неформальная структура проектной группы могут быть тесно переплетены между собой, и успех в работе часто зависит от способности руководителя учитывать позиции людей в формальной и неформальной структуре.

Что дают проектные группы своим членам?

Для человека основным преимуществом, вытекающим из членства в группе, является возможность удовлетворения широкого круга потребностей. Это такие потребности, как:

- **Социальные потребности.** Рабочие группы, в которых созданы условия, обеспечивающие дружбу и поддержку, являются важным средством удовлетворения этих потребностей. С товарищами по группе можно обсудить как производственные, так и личные проблемы.
- **Потребность в уважении.** Членство в группе также помогает удовлетворить потребность личности в уважении. Например, кто-то может не понимать, что делает биохимик, а его сотрудники знают это и дают ему значимую для него обратную связь.

- **Потребность в безопасности.** Рабочие группы также помогают людям удовлетворить свою потребность в безопасности. Потребность в безопасности является одной из основных движущих сил, мотивирующих людей к работе. Рабочая группа, защищая своих членов от произвола внешних сил (других рабочих групп, руководителей, клиентов), дает им чувство безопасности и защищенности.
- **Потребность в определенности.** Проектные группы помогают своим членам избавиться от неопределенности. Общаясь с другими членами группы, человек может проверить свои представления о групповых целях, ожиданиях и др. и таким образом уменьшить неопределенность, связанную с работой над проектом.

Что проектные группы дают организации?

Проектные группы создаются в тот момент, когда организация, как правило, переживает период изменений. На них возлагаются особые надежды как на проводников этих изменений, так как функциональные службы часто оказываются не способными к решению такого рода задач.

- **Результат.** Проектные группы обычно дают большее количество и большее разнообразие подходов к проблеме или к решению, чем может дать любой отдельный индивид, работая в одиночку. Из-за того, что члены группы обмениваются взглядами, мнениями, оценками, это стимулирует к генерации большого числа идей.
- **Вклад.** Группы обычно вкладывают больше человеко-часов в задачу, чем индивиды, работающие по отдельности. Значительные затраты времени при групповой работе дают свои выгоды, позволяя лучше использовать различного рода ресурсы при подготовке и реализации решений.
- **Знания.** В организации есть много специалистов-профессионалов, но часто ни один из них не имеет достаточных знаний или умений того, чтобы решить задачу в одиночку. Проектная группа обладает более обширными знаниями, умениями и навыками, чем отдельный человек. Для задач, требующих творческих идей или привлечения более обширной информации из разных областей, группа оказывается более эффективна за счет использования всей суммы знаний и опыта, которыми обладают ее члены.
- **Уменьшение предубеждений.** Группы могут успешно избегать предубежденности и уменьшать ее влияние на совместную работу. Решение, которое было бы трудно принять человеку в одиночку из-за того, что на него влияет ряд социальных предубеждений, может быть легче достигнуто в группе, поскольку члены группы успешнее противостоят социальным давлениям, черпая силы друг у друга. Открытое противостояние идей (конфронтация) в ходе групповых обсуждений, показывает членам группы, что высказанное мнение - это не догма, а лишь чье-то мнение. Таким образом, группы развивают у своих членов способность к объективному рассмотрению поставленных проблем.
- **Вовлеченность (включенность).** Групповая работа - это эффективный инструмент преодоления сопротивления к новым идеям. Привлечение ключевых фигур организации на ранних стадиях процесса подготовки решений, принимаемых проектной группой, способно существенно снизить то

сопротивление, которое могут встретить действия группы в коллективе. Поощрение коллективной работы при постановке целей и при решении проблем, повышает **уровень включенности** членов группы в ее работу, способствуя высокому уровню поддержки членами группы принимаемых решений.

- **Коммуникации.** Члены проектной группы, взаимодействуя при обсуждении проблем, оказывают влияние друг на друга. Через коммуникацию (общение) членов группы в процессе групповой работы достигается лучшее понимание принимаемых решений и его возможных последствий
- **Качество решения.** Группы, ориентированные на достижение согласия и принятие совместных решений, лучше организуют процесс работы над поставленными задачами, чем отдельные индивиды. Это повышает качество принимаемых решений и ведет к лучшим результатам.
- **Склонность к риску.** Многочисленные исследования показывают, что группа при принятии решений часто готова идти на больший риск, чем отдельный индивид. Отчасти это может быть связано с размытой ответственностью при принятии групповых решений, а отчасти, с лучшей способностью членов группы оценить потенциальные угрозы связанные с теми или иными решениями, за счет привлечения более обширной информации.

Стадии развития группы

Руководителям проектных групп для того, чтобы наилучшим образом использовать потенциал людей, занятых в работе по проекту, необходимо иметь ясное представление о том, как развивается группа, какие стадии она проходит в своем развитии. Исследования показывают, что типичная группа с момента своего возникновения до момента роспуска проходит 5 стадий:

- 1) формирование;
- 2) конфликт;
- 3) установление норм;
- 4) реализация;
- 5) роспуск.

Стадии могут перекрываться. Группа может иметь характеристики первой стадии, проявлять признаки третьей, находясь в основном на второй стадии. Каждая стадия имеет свою функцию.

Проектные группы различаются по скорости, с которой они проходят эти пять стадий. В основном, чем проще задача группы, тем вероятнее, что такое быстрое продвижение приведет к успешному решению задачи.

Формирование

Первая стадия развития проектной группы является периодом ориентации и проверки. Члены группы пытаются определить, какой тип поведения приемлем для группы и что можно получить от членства в группе. Выясняется, чем занимается каждый из ее членов. В то же время устанавливаются правила выполнения задания и решаются вопросы, касающиеся структуры группы.

Руководитель должен играть самую активную роль на этой стадии, выбирая такие процедуры (совещание, собрание, беседа, неформальная встреча и др.), которые будут наилучшим образом способствовать успешному решению задач этой стадии.

Конфликт

Эта стадия развития группы характеризуется развитием конфликта внутри группы. Это могут быть межличностные конфликты между членами группы, конфликты на почве различного понимания задач и ролей, которые должны выполняться членами группы в процессе работы над проектом.

На этой стадии часто возникают определенные разногласия в определении приоритетов, распределении ответственности (обязанностей) и в установлении, каким образом могут быть преодолены эти конфликты.

В группе может также начаться и борьба за лидерство, что также может быть причиной конфликта внутри группы. На этой стадии развития группы, в процессе обсуждения предложений и проблем иногда возникает открытая враждебность между членами группы. На этой стадии у членов группы часто встречаются трудности не только в принятии решений, но и в общении друг с другом.

Установление норм

За стадией конфликта обычно следует стадия установления норм, которая характеризуется повышением солидарности среди членов группы. Именно на этой стадии развития группы возникает чувство сплоченности. Возрастает доверие членов группы друг к другу и возникает командный дух.

Нормы - это механизм контроля, который позволяет разделить приемлемое и неприемлемое, с точки зрения членов группы, поведение. Нормы устанавливаются в отношении того, когда встречаться, как вести себя в ходе групповых обсуждений, каким образом выполнять работу и т.д.

Враждебность преодолена, и преобладает сотрудничество. На этой стадии у членов группы повышается чувство ответственности за "нашу группу", разделяемое всеми. Личные мнения выражаются открыто. Окончательно устанавливается структура группы и распределение ролей и обязанностей между ее членами. Однако, именно на этой стадии у группы есть риск стать жертвой конформизма.

Реализация

Для этой стадии развития проектной группы характерно дальнейшее усиление сотрудничества между ее членами. На этом этапе группа переходит от анализа проблем и работы по планированию, к решению проблем и реализации намеченного. От руководителя проектной группы зависит то, каким будет распределение ролей среди рядовых членов. Оптимально, если в группе устанавливается гибкое распределение ролей, которое позволяет наилучшим образом использовать опыт и способности членов группы.

Важно, чтобы руководителем были созданы такие условия, при которых энергия группы направлена на достижение результата, а отрицательные эмоции сведены к минимуму.

Роспуск

Последняя стадия развития проектной группы - это прекращение ее деятельности. Проектные группы, решившие те задачи, ради которых они были созданы, в конечном счете распускаются. Члены группы принимают новые назначения, их обязанности на этом заканчиваются.

Понимание общего направления развития группы полезно по двум причинам:

1. Лучше понимая особенности и основные задачи каждой стадии развития проектной группы, руководитель может не только помочь группе в решении возникающих проблем, но и лучше использовать потенциал группы.
2. Зная ход становления группы (формирование - конфликт - установление норм - реализация - роспуск), руководитель может целенаправленно проектировать работу группы. Это позволит группе функционировать более гладко и продуктивно.

Характеристики эффективных групп

Эффективные проектные группы имеют, по меньшей мере, пять основных характеристик:

1. высокие результаты в работе;
2. высокая удовлетворенность членов группы своей работой в группе;
3. большое количество предлагаемых идей;
4. большое количество решенных проблем и высокое качество решений;
5. положительный эмоциональный опыт.

Основным показателем, по которому судят о группе, является эффективность. Очевидно, что не все группы работают с одинаковой эффективностью. Помня об этом, рассмотрим кратко различные факторы, которые влияют на групповую эффективность.

Факторы групповой эффективности

Эффективность работы проектных групп зависит от целого ряда факторов, среди которых можно выделить внутренние и внешние факторы:

1. размер;
2. пространственные ограничения;
3. сплоченность;
4. нормы;
5. ресурсы.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Размер

Исследования влияния размера группы на ее эффективность в основном связаны с тем влиянием, которое размер группы оказывает на межличностные отношения между членами группы.

При чрезмерном увеличении размера группы часто приходится сталкиваться с рядом отрицательных явлений.

1. Члены группы часто работают с неохотой. С увеличением размера группы отношения между отдельными членами становятся менее близкими и доверительными.
2. Увеличение числа взаимодействий, необходимых для того, чтобы поддерживать всех в курсе дел, делает любое согласование крайне сложным.

3. Отдельные члены группы имеют меньше возможности вносить свой вклад в обсуждение проблем и принятие решений.
4. Возрастает вероятность раскола группы на отдельные группировки, имеющие существенные расхождения во взглядах на ситуацию и в подходах к решению рассматриваемых группой проблем.
5. Выше вероятность конфликтов.

Самое оптимальное количество членов группы - 5-7 человек. Исследования показывают, что группы такого размера обеспечивают максимальное удовлетворение потребностей их членов, потому что они достаточно большие для того, чтобы их члены могли свободно высказывать свои мнения и предложения, но они также являются достаточно маленькими, чтобы проявлять заботу о нуждах членов группы. Такие группы достаточно велики, чтобы они могли допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной.

Очевидно, что участие руководителя в этом случае заключается в том, что если группа должна включать больше 5-7 человек, то должны быть сформированы подгруппы.

Пространственные ограничения

Проектные группы, члены которых имеют лучшие возможности для взаимодействия (например, их рабочие места находятся рядом, они работают в одном здании), будут работать более эффективно, чем группы, члены которых встречают трудности при взаимодействии из-за тех или иных пространственных ограничений (например, работа в разных зданиях, в удаленных друг от друга подразделениях). Если члены проектной группы имеют хорошие возможности для непосредственного общения друг с другом, вероятность того, что возникнут проблемы координации из-за плохой коммуникации, понижается.

Сплоченность

Третьим фактором, влияющим на эффективность группы, является *сплоченность*. Под *сплоченностью группы* понимается та степень, в которой члены группы образуют сильный коллектив, объединенный общими целями, ценностями и чувством единства.

Ниже приведены примеры факторов, увеличивающих или ослабляющих групповую сплоченность.

Факторы, увеличивающие сплоченность:

- Дружеская атмосфера в группе;
- Взаимозависимость членов группы;
- Привлекательные групповые цели;
- Схожесть между членами;
- Высокий статус;
- Угрожающее окружение;
- Малый размер группы.

Факторы, уменьшающие сплоченность:

- Плохая репутация среди общественности;
- Членство в других группах;
- Несогласованные требования группы;
- Несогласие с деятельностью группы;
- Неприятный опыт группы;
- Конкуренция с альтернативной деятельностью;
- Большой размер группы.

Пожалуй, самым большим преимуществом сплоченной группы является то, что ее члены получают большие возможности для самоутверждения и самореализации через достижения группы, большие возможности для удовлетворения своей потребности в безопасности. С точки зрения организации, сплоченность помогает жизнеспособности проектной группы, а через это - повышает ее эффективность.

Нормы

Нормы являются важным инструментом группового контроля, определяя допустимое и недопустимое поведение для членов группы. Со временем они развиваются и укрепляются или ослабевают под действием группового давления, которое, в свою очередь, зависит от степени сплоченности группы. В сплоченной группе воздействие норм на поведение членов группы будет более сильным, чем в несплоченной.

Будучи важным механизмом контроля, нормы могут оказывать положительное или отрицательное влияние на эффективность проектной группы. Исследования показывают, что группы, подразделения и даже целые предприятия с позитивными нормами являются более эффективными, чем группы, подразделения и предприятия, где преобладают негативные нормы поведения.

В таблице дан ряд примеров норм, которые могут влиять на эффективность группы. Для каждого вида приводится пример позитивной и негативной нормы.

Примеры позитивных и негативных норм.

| Категория | Пример | |
|---|--|--|
| | Позитивная норма | Негативная норма |
| Гордость за предприятие и самоуважение | Члены группы стоят на стороне фирмы, если ее незаслуженно критикуют | Членам группы безразличны проблемы фирмы |
| Производительность/высокое качество | Члены группы стараются работать лучше, даже если дела идут хорошо | Члены группы удовлетворяются приемлемым минимумом работы |
| Командная работа/ общение | Члены группы выслушивают мнения других и учитывают интересы других членов группы | Члены группы преимущественно обсуждают других людей за их спиной, и не учитывают интересы других членов группы |
| Лидерство | Члены группы обращаются к руководителю за помощью, когда нуждаются в ней | Члены группы скрывают свои проблемы и избегают обращаться за помощью к руководителю |

| | | |
|---|---|--|
| Прибыльность/ эффективность инвестиций | Члены группы нацелены на повышение прибыльности и эффективности организации | Членам группы безразлична прибыль - "это не наше дело" |
| Отношения сотрудничества | Члены группы придерживаются отношений сотрудничества и партнерства при взаимодействии друг с другом | Членов группы не волнуют ощущения других людей, в их отношениях могут проявляться конфронтация или доминирование |
| Отношение к клиенту/заказчику | Члены группы считают, что заказчик - это первое лицо | Члены группы безразлично относятся к удовлетворению потребностей клиента |
| Честность и надежность | Члены группы не допускают подтасовок и снижения надежности | Члены группы готовы сознательно пойти на подтасовки и обман руководства |
| Обучение и развитие | Членов группы заинтересовано относятся к возможности собственного обучения и развития | Члены группы говорят об обучении и развитии, но не воспринимают это всерьез |
| Нововведения | Члены группы постоянно ищут новые пути для улучшения работы | У членов группы нет новых идей |

Ресурсы

Руководитель, озабоченный эффективностью работы своей группы, должен особое внимание обратить на обеспеченность членов группы ресурсами, которые необходимы для решения стоящих перед ними задач.

Методы выполнения рабочих заданий. При организации работы проектной группы руководитель часто вынужден принимать решение о том, являются ли используемые в организации методы работы, подходы к решению проблем самыми простыми, самым дешевыми и эффективными.

Методы выполнения рабочих заданий, особенно тех, которые выполняются ежедневно и становятся привычными, необходимо достаточно часто пересматривать и модернизировать для того, чтобы быть уверенным в том, что время и усилия не тратятся напрасно. При этом важно иметь в виду, что часто наиболее ценные предложения по улучшению работы могут дать те люди, которые непосредственно выполняют данную работу.

Инструменты и оборудование. Для выполнения работы также нужны инструменты и оборудование, исправные, отвечающие современным требованиям и в достаточном количестве. Хотя начальные затраты на приобретение или модернизацию инструментов и оборудования могут быть весьма значительными, в конце концов это часто экономит для организации много времени, сил и денег.

Препятствия на пути успешной групповой работы

Руководитель проектной группы должен иметь четкое представление о тех препятствиях, которые могут появиться в процессе работы над проектом. Это поможет своевременно предпринять соответствующие меры по их преодолению или профилактике.

Негативно влиять на работу проектной группы может целый ряд факторов:

- 1) плохое руководство группой;
- 2) неконструктивный климат отношений, установившийся в группе;
- 3) низкая включенность членов группы в совместную работу;
- 4) низкая ориентация членов группы на результат;
- 5) нечетко определена роль, статус группы в организации, в процессе организационных изменений;
- 6) неэффективные методы работы над проектом;
- 7) слабая критика или отсутствие критики в работе группы;
- 8) отсутствие условий для индивидуального развития членов группы;
- 9) отсутствие творческих способностей у членов группы;
- 10) плохие внутригрупповые отношения.

Вопросы статуса или власти могут отрицательно влиять на эффективность работы проектных групп. Есть данные о том, что члены группы получают меньше удовлетворения от работы, меньше включены в сам процесс групповой работы там, где есть соревнование за статус лидера. Само присутствие в группе личности, обладающей более высокими полномочиями может существенно повлиять на характер обсуждения.

Члены группы, занимающие более высокое положение в организации могут доминировать в ходе совместной работы и оказывать влияние на принимаемые решения, иногда вынуждая к принятию решений не самого высокого качества. Влиятельные лица могут иметь цели, отличающиеся от целей других членов группы, имея иногда свою собственную скрытую программу. Самомнение, щепетильное отношение к атрибутам собственного статуса, желание доминировать в споре и при принятии решений - все это может приводить к выбору неудачных решений или неподходящих альтернатив.

Характеристика ролей в группе (связь с личными и деловыми качествами)

Члены проектной группы должны подбираться в соответствии со своими личностными качествами и в зависимости от особенностей поставленной задачи. Важно, чтобы подбор членов команды позволял бы ей успешно реализовать свои основные функции: ставить цели, собирать соответствующую информацию и генерировать идеи, создавать и реализовывать планы и организовывать свою работу.

Можно выделить восемь ролей в группе, которые необходимы для создания эффективной команды. Зная, что собой представляют эти роли и какими должны быть личные качества людей, исполняющих каждую роль, руководитель может способствовать более эффективной работе группы. Для этого может быть использована процедура, при которой каждый из членов группы получает ту или иную роль, которую он должен выполнять в ходе группового обсуждения и выработки решений. Группа может существенно повысить эффективность своей работы, если в ней будет создана такая ролевая структура, которая позволит наилучшим образом решать стоящие перед ней задачи.

Рассмотрим эти роли.

1. ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Роль.

Контролирует то, как команда продвигается к достижению поставленных целей, наилучшим образом используя имеющиеся ресурсы; определяет сильные и слабые стороны команды и обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого члена команды.

Отличительные черты

Сильные стороны: способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, чувство времени, уравновешенность и способность легко общаться с другими людьми.

Слабые стороны: отсутствие каких-то выдающихся творческих или интеллектуальных способностей.

Вклад в работу команды

- Разъясняет цели и задачи группы.
- Отбирает проблемы, по которым необходимо принимать решений и определяет очередность их решения.
- Помогает определить роли, обязанности и их границы внутри группы.
- Обобщает все мнения и достижения группы и представляет все решения, принимаемые группой.

2. ОРГАНИЗАТОР

Роль

Организует работу группы, направляет внимание на постановку целей и определение приоритетов, старается придать дискуссиям определенную направленность и форму, а также придает законченность результатам групповой работы

Отличительные черты

Сильные стороны: умение вести за собой и уверенность в себе

Слабые стороны: нетерпимость к неопределенным идеям и людям

Вклад в работу команды

- Формирует роли, разграничивает функции, реализуемые носителями разных ролей, определяет обязанности, задачи и цели.
- Находит или пытается найти форму проведения дискуссий в группе.
- Обеспечивает достижение согласия членов группы в ходе подготовки и реализации решений.

3. ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Роль

Выдвигает новые идеи и стратегии решения проблем, уделяя особое внимание общим вопросам; указывает на нарушения и ошибки при решении проблем, с которыми сталкивается группа

Отличительные черты

Сильные стороны: независимость в суждениях, высокий уровень интеллекта, богатое воображение.

Слабые стороны: недостаточная практичность или склонность к "витанию в облаках", а также недостаточный уровень развития коммуникативных навыков.

Вклад в работу команды

- выдвигает предложения
- Делает критические замечания
- Предлагает по-новому взглянуть на уже согласованные действия

4. КОНТРОЛЕР-ОЦЕНЩИК

Роль

Анализирует проблемы

Отличительные черты

Сильные стороны: способность критически мыслить, включая способность предвидеть последствия предложений, объективность

Слабые стороны: слишком сильное стремление к критике, отстраненность, отсутствие чувства юмора

Вклад в работу команды

- Анализирует проблемы и ситуации.
- Интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясные вопросы.
- Оценивает суждения и вклад каждого члена команды.

5. РАБОТНИК КОМПАНИИ

Роль

Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры

Систематически и эффективно участвует в реализации согласованных планов

Отличительные черты

Сильные стороны: самоконтроль и самодисциплина в сочетании с реализмом и практическим здравым смыслом.

Слабые стороны: недостаточная гибкость и невосприимчивость к новым идеям, которые не прошли испытание временем.

Вклад в работу команды

- Превращает идеи и разговоры в практические дела.
- Определяет, какие из предлагаемых проектов осуществимы.
- Отсеивает предложения с тем, чтобы они соответствовали согласованным планам и принятым процедурам.

6. РАБОТНИК КОМАНДЫ

Роль

Поощряет членов команды в проявлении их сильных качеств (развивает их предложения), не позволяет им проявлять слабые стороны, улучшает общение между членами группы и укрепляет командный дух

Отличительные черты

Сильные стороны: человечность, гибкость, популярность и умение хорошо слушать других

Слабые стороны: недостаточная решительность и твердость, склонность избегать трений, конфликтов и конкуренции с другими членами группы

Вклад в работу команды

- Поддерживает и помогает другим.
- Развивает или передает дальше идеи и предложения, высказанные другими членами группы.
- Вовлекает молчаливых членов группы в обсуждение.
- Предпринимает шаги, направленные на исключение возможности раскола команды.

7. ИСКАТЕЛЬ РЕСУРСОВ

Роль

Исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы; устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезными группе и проводит все необходимые переговоры

Отличительные черты

Сильные стороны: сильный пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле новые возможности.

Слабые стороны: чрезмерный энтузиазм и отсутствие контроля за результатами предпринятых действий.

Вклад в работу команды

- Внедряет предложения и разработки, высказанные и сделанные вне команды
- Осуществляет контакты с другими лицами или группами по собственной инициативе
- Проводит переговоры от имени и в интересах группы

8. РЕАЛИЗАТОР

Роль

Обеспечивает, чтобы команда как можно лучше была застрахована от ошибок как по причине действия, так и бездействия; активно ведет поиск аспектов работы, требующих повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям.

Отличительные черты

Сильные стороны: ответственность и целеустремленность, самоконтроль и сила характера

Слабые стороны: нетерпимость к тем, кто неряшлив и несобран в работе.

Вклад в работу команды

- Подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда побуждает других с рвением относиться к работе
- Ищет ошибки, промахи и просчеты
- Активизирует (призывает, воодушевляет) других на работу.

Групповое принятие решений

Групповые методы принятия решений являются важнейшими инструментами, обеспечивающими участие всех членов группы в решении проблем. Сторонники группового принятия решений говорят об их многочисленных плюсах.

Все слышали, что "одна голова хорошо, а две - лучше". Но известно также, что "у семи нянек дитя без глазу". Взяв эти две противоположные пословицы, Рассмотрим плюсы и минусы группового принятия решений.

Плюсы группового принятия решений

1. **Обеспечивается более высокий уровень поддержки принятых решений со стороны членов группы на стадии их реализации.** Решения, в принятии которых работник принимал участие, с большей готовностью им поддерживаются на стадии реализации, так как при этом работник принимает на себя ответственность за конечный результат. Это, конечно, упрощает реализацию решений принятых группой.
2. **Облегчается координация.** Групповые решения облегчают координацию действий между членами группы, необходимую для успешной реализации принятых решений.
3. **Облегчается коммуникация.** Групповые решения упрощают коммуникацию между членами группы, необходимую для выбора наилучших альтернатив и для проведения решения в жизнь.
4. **Рассматривается большее количество альтернатив.** Поскольку "одна голова хорошо, а две лучше", в ситуации групповой работы прорабатывается большее количество альтернатив, в отличие от индивидуальных решений.
5. **Перерабатывается больше информации.** Поскольку в деятельность группы вовлечено несколько человек, то с учетом суммирования знаний и опыта всех членов группы, при принятии решений группа способна при принятии решений использовать значительно больше информации, чем каждый из ее членов в отдельности.
6. **Принимаются более рискованные решения.** Группа способна к принятию более рискованных решений, так как в этом случае ответственность ложиться не на одного члена группы, а делится между всеми членами группы поровну.

Минусы группового принятия решений

1. **Групповое решение требует много времени.** Группы приходят к решению медленнее, чем отдельные индивиды. Это связано не только с потерей времени на чисто организационные вопросы, но и самими процедурами принятия решений в группе.
2. **Группы могут не прийти к решению.** Группа может оказаться не в состоянии принять решение в результате конфликта между наиболее авторитетными членами группы, расхождения во мнениях и оценках между ее членами.

3. **Группы могут стремиться к компромиссным решениям.** Очень часто группы склонны к компромиссам. В результате члены группы имеют склонность к усредненному качеству группового мышления. Это называется *эффектом усреднения*.
4. **Группы могут оказывать давление на своих членов.** Если группа состоит из людей различного положения и в нее входят работники, занимающие разные должности, то люди, занимающие более низкое положение, чувствуют себя скованными из-за возможной критики их идей и предложений.
5. **Группы могут играть в принятие решения.** Члены группы могут использовать группу для повышения своего авторитета, играя в принятие решения, симулируя высокую активность и заинтересованность в конечном результате и пытаясь завоевать "выигрышные баллы".
6. **Группы могут стать жертвой конформизма.** Если групповые нормы очень сильны, то среди членов группы может проявиться склонность к *конформизму*. Этот феномен проявляется в ситуациях, когда стремление достичь общего согласия становится таким сильным, что независимые реалистические оценки альтернативных действий отвергаются. В таких ситуациях подавляется критика, и противоположные мнения либо не выслушиваются, либо воспринимаются неадекватно.

Поступила: 01.06.11.