**Тема 1** . Командний підхід в управлінні

У теорії і практиці робочих команд більшою мірою знайшли віддзеркалення методи теорії управління по цілях, теорії змін і збагачення праці і партисипатівность.

Теорія робочих команд багато що запозичувала з теорії змін і збагачення праці: відповідальність, усвідомлення значущості праці, контроль працівника над ресурсами, за умовами праці, зворотний зв'язок, професійне зростання, контроль працівника за умовами праці. Але найбільш важливим моментом для теорії і практики робочих команд є партісипатівность. Виявлення Е. Локком незначного, в порівнянні з іншими методами, впливу партисипатівності на підвищення ефективності праці може бути пояснено впливом інших чинників і обмеженим спектром проблем, розглядаються. Наприклад, з розгляду були виключені питання делегування прав. Важливість партісипатівності підтверджують і подальші дослідження в цьому напрямі. Поза сумнівом, що без залучення працівників теорія робочих команд не існувала б в принципі.

Партісипатівность лежить і в основі широко відомих кружків якості. У 50-х роках К. Ішикава спробував інтегрувати методи статистичного контролю і методи наук про поведінку і суспільство. Результатом його досліджень з'явилися кухлі якості. Отримавши розвиток первинно в Японії, з 70-х років кухля якості широко поширилися по всьому світу. Так в компанії “Вестінгауз” був створений спеціальний “коледж якості”, який організував підготовку в області якості 20 тис. працівників компанії, об’єднаних в гуртки якості.

Свого піку в розвинених країнах гуртки якості досягли саме в 80-х роках. У більшості фірм сьогодні гуртки якості органічно переростають в робочі команди. Аналогічна ситуація сталася ще в 1970 році на заводі Musashi японської корпорації Hitachi, де в 1992 році налічувалося 360 робочих команд. Теорія і практика робочих команд, спираючись на близькі базові поняття з концепцією гуртків якості і використовуючи досвід впровадження і вживання на практиці гуртків якості, мають ширшу. теоретичну основу і стратегію побудови і розвитку робочих команд.

**Тема 2.** Сутність поняття „команда”. Команда і робоча група

Група - це колектив з двох і більш людей, що має загальні цілі. Офіційні групи створюються керівництвом для конкретної, заздалегідь визначеної мети. Керівництво підбирає учасників групи, керівників і задає методи роботи. Офіційна група може бути визначена з точки зору її завдаья, функцій, місця в межах управлінської ієрархії (наприклад, члени ради директорів) або з точки зору тривалості роботи в компанії (робітники-ветерани можуть отримувати привілеї, недоступні іншим і внаслідок цього складати групу, що окремо ідентифікується).

Неформальна група може утворитися без жодної участі керівництва. Вона створюється людьми, які відчувають спільність інтересів. Учасники такої групи самоорганізовуватимуться і виробляють відносини один до одного, що розділяється всіма, і загальне відношення до загальної мети. Як правило, саме неформальна група фактично визначає, який об'єм роботи виконувати. Цілі неформальної групи, яка сформувалася в межах організації, можуть збігатися з цілями керівництва, але це не обов'язково так.

Групові норми - це погляди, що розділяються всіма учасниками групи, на те, як слід діяти, або загальні позиція, відчуття, віра. Норми можуть стосуватися виробничих методів, об'єму роботи, який слід виконати, міри готовності (ентузіазму) при виконанні роботи, якості результуючого продукту, стосунків з керівництвом (і профспілками), того, як слід поводитися з різними людьми, а також цілого спектру інших проблем. Групові норми мають особливу важливість при визначенні відношення працівників до змін, оскільки норми можуть утруднити або полегшити опір впровадженню нових ідей і методів.

Теоретики і практики менеджменту і, зокрема, фахівці в області робочих команд по-різному підходять до питання визначення типів команд. Як правило, класифікація команд проводиться в контексті даних питань, або ув'язується з результатами досліджень деякої вузької сфери діяльності. Самі терміни «команда», «робоча команда», «командна робота» по-різному трактуються дослідниками. Так, наприклад, за визначенням М. Армстронга: «Команда - це невелике число людей з взаимодоповнюючими навиками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань в цілях підвищення продуктивності і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність». Тоді як І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум називають командою невелику кількість чоловік (частіше всього 5-7, рідше до 15-20), які розділяють цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємно визначають приналежність свою і партнерів до даної групи. Крім того, вони вказують, що члени команди мають взаимодоповнюючі навики, переймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі. Базарів Т.Ю., Рибкин І.В., Пиркова Т.С. дають наступну розгорнуту характеристику команд: «Для цього типа груп характерне відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінялися в міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники і відповідні ресурси об'єднуються ради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни і етапи її рішення постійно контролюються. Стосунки між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство грунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю у поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників із стратегічними цілями організації».

У роботі Дж. Р. і Дж. Т. Бойеттов приведене наступне визначення: «Робочі команди проектують, виробляють і поставляють який-небудь продукт або надають яку-небудь послугу зовнішнім або внутрішнім споживачам. Такі команди в більшості організацій складаються з рядових співробітників, що займаються дослідженнями, виробництвом продукту, продажами, обслуговуванням споживачів і виконанням більшої частини робіт, що підвищують цінність продукту. Це виробничі команди, команди по розробці нових продуктів і пропозицій, консультативні команди, команди продажів і обслуговування і так далі У виробничому середовищі така команда може складатися з груп робітників, що мають по декілька професій, що дозволяє їм виконувати всі операції, необхідні для випуску певного продукту. У секторі послуг, наприклад в страховій справі, робоча команда може включати фахівців з обробки вимог про виплату страхових сум, представників обслуговування клієнтів і страховиків, що працюють в певному географічному регіоні». Також різними авторами виділяються інтра- і крос-функціональні команди, команди для вирішення актуальних проблем, автономні, проектні, оперативні, підприємницькі, виробничі команди, команди поліпшення якості, менеджерські команди, самостійні творчі групи і тому подібне Відповідно, це веде до різної інтерпретації характеристик і особливостей робочих команд. При цьому інколи різні найменування команд відповідають ідентичним командам, наприклад crossfunctional і task force.

**Тема 3.** Формування ефективної команди

Аналіз досвіду практичного використання робочих команд в IBM, Texasinstruments, Hewlett Packardі результатів досліджень, проведених Центром вивчення команд Північно-Техаського університету і дослідницького центру Zenger Miller, дозволяє на сучасному етапі охарактеризувати п'ять стадій розвитку робочої команди таким чином:

Перша стадія - старт. На цій стадії менеджери допомагають робочим командам визначити нові форми організації їх діяльності. Після ідентифікації напрямів вчення починається цілеспрямований освітній процес. Виробляється позиціювання команд в цілях пристосування для них повного циклу створення кінцевого продукту. Формується план переходу до робочих команд з врахуванням поетапної передачі повноважень для конкретних команд. Система управління організацією практично не зазнає змін на даному етапі.

Друга стадія - стан невизначеності. Починається процес перерозподілу функцій, відповідальності і повноважень. Перепроектуються робочі потоки і процеси, створюються основи зворотного зв'язку із споживачами. Менеджери контролюють практично весь преобразовательний процес, допомагають в досягненні поставлених цілей і в дозволі виникаючих проблем, управляють розвитком команди, роз'яснюють нові ролі і обов'язки, координують зусилля команди, сприяють у встановленні зв'язків із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, групами підтримки). Фактично менеджери можуть на цьому етапі вести команду за собою в процесі адаптації. Команди і члени команд на цій стадії мають багато проблем, пов'язаних з новими функціями і обов'язками. Після початкового ентузіазму настає стадія деякого безладу, невизначеності. На цій стадії процес переходу до робочих команд зустрічає зазвичай найбільш сильний опір з боку опозиції перетворенням, велика і вірогідність конфліктів усередині команди. Це одна з найбільш тривалих стадій.

Третя стадія - орієнтація на лідера. Проводиться те, що перепроектувало систем вимірів, аналізу витрат і ранжирування. Менеджмент передає повноваження, не пов'язані з вартісними показниками і людськими ресурсами. На цій стадії, як правило, менеджери виучують команди методам ухвалення рішень і іншим навикам і умінням, контролюють і оцінюють продуктивність, підтримують дисципліну. Формуються певні системи контактів як усередині, так і поза командою. Формуються перші лідери команд, хоча на цьому етапі вони частіше виступають як координатори, єднальні ланки між фахівцями різних профілів. Головна небезпека цієї стадії полягає в появі членів команди, не готових до лідерства, але що бажають виконувати функції лідера в процесі ротації. Зростає підтримка з боку різних рівнів менеджменту і різних підрозділів організації.

Четверта стадія - жорстко структуровані команди. Передача повноважень, пов'язаних з людськими ресурсами. Менеджери допомагають командам розширити повноваження і обов'язки. Створення в команді рівних можливостей для саморозвитку. Увага команди фокусується на постійному процесі змін, удосконалення, розвитку як відносно самої команди і її членів, так і відносно кінцевого продукту. Як показує практика, на даній стадії велика вірогідність конфліктів з менеджерами з питань, пов’язаних з наданням інформації.

П'ята стадія – самокеровані команди. Передача повноважень, пов'язаних з вартісними показниками, інформаційних каналів із зовнішнім середовищем. У міру розвитку команди до рівня самокерованої основними функціями менеджерів, окрім стратегічних, стають: навчання нових членів команд і контроль над їх “акліматизацією” в команді; підтримка команди в контактах із зовнішнім середовищем; пошук нових шляхів розвитку команд. Самокеровані робочі команди використовуються для перспективного планування.

**Тема 4.** Структура команди

Визначення структури команди, ролей членів команди, необхідних навичок і умінь залежить від конкретної місії і цілей команди. В той же час можна сформулювати загальні підходи у вирішенні цих проблем.

Природно, що залежно від перетворювального процесу, що реалізовується, кількісний і якісний склад робочої команди буде різний. Наприклад, фірма Microsoftдля проектної групи в області інформаційних систем (Team Model) виділяє наступні ролі: менеджер продукту, менеджер програми, розробник, тестер, інструктор, менеджер по логістиці.

В даний час створені, використовуються і удосконалюються прикладні програмні комплекси, призначені спеціально для робочих команд, для полегшення координації членів команд. Тут можна виділити комплекси Groupworks корпорації Hyperdesk і Smartsuite, спільну роботу корпорацій Lotus Development + IBM, які були розроблені спеціально для підтримки робочих команд, а також комплекси Notes корпорації Lotus Development, Microsoft Solutions Framework і Windows for Workgroups корпорації Microsoft, продукти для підтримки робочих команд і менш відомих фірм, наприклад, Electronic Meeting-support Software..

Сьогодні в цій сфері спостерігається серйозна конкуренція. Зазвичай при аналізі різних програмних комплексів для підтримки робочих команд розглядаються такі характеристики, як можливості колективної роботи (призначення завдань, планерування зустрічей, здатність розділення інформації, колективний перегляд документів, засоби проведення конференцій), адміністрування (управління доступом, управління документами), розробка додатків (створення форм, призначене для користувача налаштування) поширення інформації (підтримка віддалених користувачів, передача повідомлень), і ресурсні, і сервісні показники.

Інші ролі є більш специфічними і залежать від сфери діяльності команди. Кожні 3-6 місяців пропонується проводити ротацію членів робочої команди в цілях встановлення рівного положення членів команди. Крім того, ротація дозволить членам команди краще зрозуміти різні сторони діяльності команди, внести нові ідеї, створити обстановку довіри і доброзичливості в команді. Процес ротації має бути спланований самим ретельним чином. Процес ротації може бути пов'язаний із стадіями виконання завдання. Наприклад, при розробці інформаційної системи доцільно функції лідера на першому етапі передати маркетологу, далі системотехніку, програмісту, фахівцеві з тестування і знову маркетологу.

**Тема 5.** Ролі в команді

Аналіз різних робочих команд і їх функцій дозволив виділити для робочих команд, що самонаправляємих, основні ролі членів команди і їх характеристики. Ці характеристики відносяться як до робочих команд виконавців, що самонаправляємим, так і до координаційних команд менеджерів для різних сфер діяльності. До них відносяться: лідер; відповідальний за зовнішні контакти; спостерігач; відповідальний за фінансову сторону діяльності команди; діловод.

У функції лідера входить координація роботи членів команди, вирішення тактичних питань, організація робочих місць, контакти з менеджерами або командою менеджерів, з іншими командами, організація освітнього процесу, організація відпочинку членів команди. Лідер веде наради команди, розподіляє завдання і здійснює інші функції оперативного управління. Дуже часто лідер команди координує питання розподілу заробітку і заохочень.

Відповідальний за зовнішні контакти вирішує питання, пов'язані з сировинними ресурсами, забезпечує зворотний зв'язок із споживачами. У деяких командах відповідальний за зовнішні контакти забезпечує і координацію з іншими командами. Як правило, ця людина вносить найбільший вклад до управління якістю кінцевого продукту.

Роль спостерігача (критика) визначається широким використанням в робочих командах при вирішенні проблем методу мозкового штурму. В основному його специфічні функції виявляються в ході нарад, хоча для робочих команд, що самонаправляємих, працюють в інтелектуальній сфері, ця роль може бути задіяна і в повсякденній діяльності. Наприклад, для робочих команд програмістів є сенс забезпечувати спостереження за ходом виконання проекту - “погляд з боку”. Багато спостерігачів здійснюють і функції моніторингу. Таким чином, часто роль спостерігача супроводиться, а інколи і трансформується виконанням ролі технічного експерта або відповідального за якість. Сучасні інформаційні системи в їх мережевому варіанті істотно полегшують це завдання, оскільки дозволяють використовувати розвинені бази даних для підтримки експертизи.

Поява ролі відповідального за фінансову сторону обумовлено передачею на рівень команд широких повноважень по організації процесу перетворень і забезпечення зворотного зв'язку із споживачем. У функції відповідального за фінансову сторону входить як ведення певної частини оперативного обліку, фінансової документації, бухгалтерського обліку, так і пошук рішень, пов'язаних із здешевленням, продажем і подальшим обслуговуванням продукції.

Природно, що функції, пов'язані з підготовкою і обробкою документації, входять в обов'язки діловода. Крім того, ця людина забезпечує складання графіка роботи команди в цілому і членів команди, організовує і протоколює наради. Важливість цих функцій різко зростає на стадії динамічної мережевої структури управління, оскільки при такій системі управління багато співробітників організації беруть участь в роботі відразу декількох команд. Це прийнято, наприклад, в Texas Instruments. В цьому випадку навіть організація наради команди стає інколи дуже складним завданням. Єдиний вихід тут бачиться в активному використанні інформаційних технологій.

**Тема 6.** Мотивація у команді

Мотивування команди проекту є істотною частиною обов'язків, що покладаються на керівника проекту. Не маючи мотивованої команди, можна з високою вірогідністю провалити проект. Керівник проекту, організуючий роботу команди таким чином, що її учасники отримують задоволення від того, що вони роблять, приходять на роботу вчасно, невимушено і ненапружено спілкуються один з одним і мають позитивний загальний настрій, має значно більше шансів довести проект до завершення, дотримавшись бюджету і строків, задовольнивши замовника.

Якщо ж під керівництвом керівника проекту знаходиться невмотивована команда, учасники якої не мають позитивного настрою, працюють «як-небудь» або без інтересу до виконуваної роботи / проекту, то є вельми високий шанс того, що проект буде завершений з результатами, далекими від очікуваних. Підтримка мотивації команди протягом всього проекту є ключовим елементом задоволення замовника і виконання проекту в строк і в рамках бюджету. Проект – це не лише зміст, праця, вартість і дохід.

Проект – це ще і люди, в нім що працюють. Команда проекту, яка працює натхненно і мотивовано, може бути важливим чинником успіху проекту. Ми всі чули абревіатуру «TEAM», яку можна розшифрувати як «Together Everyone Achieves More», тобто «Разом кожен досягає більшого». Будь-який керівник проекту знає, яка могутня істина прихована в цьому твердженні, і немає нічого дивного в тому, що він хоче бути упевненим, що він мотивує свою команду так, щоб вона працювала як ціле, як єдина команда, що натхнена на загальну справу, а не як група розрізнених індивідуумів.

**Тема 7.** Супроводження у вирішенні особистих проблем членів команди

Розуміння робочої етики і загального настрою учасників команди відносно проекту може бути критично важливим для досягнення успіху проекту. Дуглас МакГрегор [Douglas Mcgregor] розділив всіх осіб на два класи – Теорію X і Теорію Y. Знання і розуміння відмінностей між співробітниками Теорії X і Теорії Y може допомогти керівникові проекту врахувати ці відмінності належним чином. На досконалому світі команда проекту складається із співробітників Теорії Y.

Ці люди володіють внутрішньою мотивацією, їм властива прихильність виконуваній роботі, вони схильні робити справи, не чекаючи, поки їх попросять, готові брати на себе додаткову відповідальність і отримують задоволення від виконуваної роботи. Проте, деякі учасники команди можуть виявитися представниками Теорії X. Ці люди не люблять працювати, мають дуже малі амбіції, потребують того, щоб їх постійно підганяли, мають негативний загальний настрій і уникають відповідальності.

Якщо в досконалу команду попаде один або декілька співробітників Теорії X, проект може постраждати. Керівник проекту повинен усвідомлювати, що якщо він не мотивуватиме цих людей, проект може зіткнутися з перевитратою засобів і / або зривом термінів, оскільки команда не викладатиметься повністю на 100% протягом робочого дня. Ще один чинник, який може внести свій внесок, - це якість виконання роботи, - неадекватна якість також здатна поставити проект під загрозу.

Один із способів, який може допомогти мотивувати людей Теорії X, це використання теорії мотиваційної гігієни, розробленої Фредеріком Герцбергом. Нам необхідно розуміти, що учасник проектної команди, якому нудно або який не випробовує особливого інтересу в проекті, може бути мотивований шляхом підвищення складності завдання. Це може допомогти такій людині знову спалахнути ентузіазмом і відродитися до життя.

Він удосконалюватиме свої навики і плюс до того зможе випробувати велике відчуття досягнення результату. Тепер цей учасник команди інакше починає дивитися на роботу, яка має бути зроблена, і, як наслідок цього, випробовує радісне збудження від того, що він виконує цю роботу, що допомагає йому виконувати її так, як було заплановано.

Для керівника проекту поважно уміти бути гідним прикладом для наслідування. Він повинен робити благотворний вплив на проектну команду. Упевнений в собі і лідер, що оптимістично дивиться вперед, з позитивним загальним настроєм може творити дива в частині піднімання морального стану команди і вироблення належного відношення до справи. Приклад лідера, що демонструє високу робочу етику, належний настрій і правильну поведінку, може бути заразливим. Команда бачить, що керівник проекту є хорошим командним гравцем, так само як і хорошим лідером, і реагує відповідно.

Як можна змусити учасників команди відчувати себе важливими гравцями в команді і підняти їх самооцінку? Для цього є ряд простих способів, починаючи від поздоровлення кожного учасника команди з днем народження і закінчуючи вираженням вдячності і похвали в його адресу навіть за мінімальні досягнення. Подібні невеликі мотивації можуть відчутно підняти моральний стан команди, яка буде і далі «вгризатися» в проект з подвоєним ентузіазмом. Крім того, розвиваючи цю ідею, слід зазначити що винагороди і премії можуть служити великим інструментом мотивації. Як приклад можна згадати ситуацію, коли учасник команди і / або вся команда винагороджується за успішну роботу, наприклад, вечіркою, виїзним пікніком на природі або одній з найбільш важливих винагород – грошовою сумою.

Проте, при використанні як винагорода грошових сум поважно виплачувати такі винагороди справедливо відповідно до рівня навиків кожного учасника команди і його вкладу в проект. Такий підхід до визнання заслуг учасників проектної команди дозволить їм відчувати оцінку їх праці, що мотивує на виконання роботи з максимальною віддачею.

**Тема 8.** Тренінг командоутворення

Сьогодні коучинг успішно застосовується у сфері особового і кар'єрного зростання, педагогіці, медицині і в інших областях діяльності. У основі його популярності лежить усвідомлення того, що люди як правило використовують дуже малу частину своїх безмежних можливостей. Керівники все частіше починають розуміти, що співробітники мають величезний внутрішній потенціал, який може бути розкритий і ефективно використаний.

Основні етапи коучинга:

 1. Налагодження взаємин між тренером і клієнтом і укладення «договору» на спільне досягнення конкретної мети. Узгодження основних правил роботи: клієнт просить про допомогу в рішенні конкретної проблеми; коучер пояснює «правила гри» і допомагає співробітникові сформулювати чекання в цілому, тобто з'ясувати, яким чином вирішення проблеми наблизить його до бажаної мети.

2. Визначення проміжних завдань: коучер спільно з клієнтом деталізує завдання на кожну конкретну зустріч (наприклад, які питання вони повинні обговорити і який має бути підсумок зустрічі і так далі), а співробітник уточнює свої чекання від цієї зустрічі.

3. Вивчення поточної ситуації: ставлячи питання клієнтові, коучер прагне оцінити відношення до неї співробітника; клієнт досліджує ситуацію і своє відношення до неї спільно з коучером.

 4. Визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до мети: коучер прагне зрозуміти, що заважає клієнтові в досягненні мети і допомагає йому усвідомити ці перешкоди.

5. Аналіз потенційних можливостей для подолання перешкод: коучер ставить питання, використовує інші методи, що провокують клієнта до пошуку рішень і подолання існуючих обмежень.

6. Коучер і клієнт домовляються про те, що конкретно має бути зроблене до кожної їх зустрічі (або певному терміну); таким чином, кожна зустріч коучера і співробітника починається з огляду «що зроблене, що удалося і що можна було зробити краще».