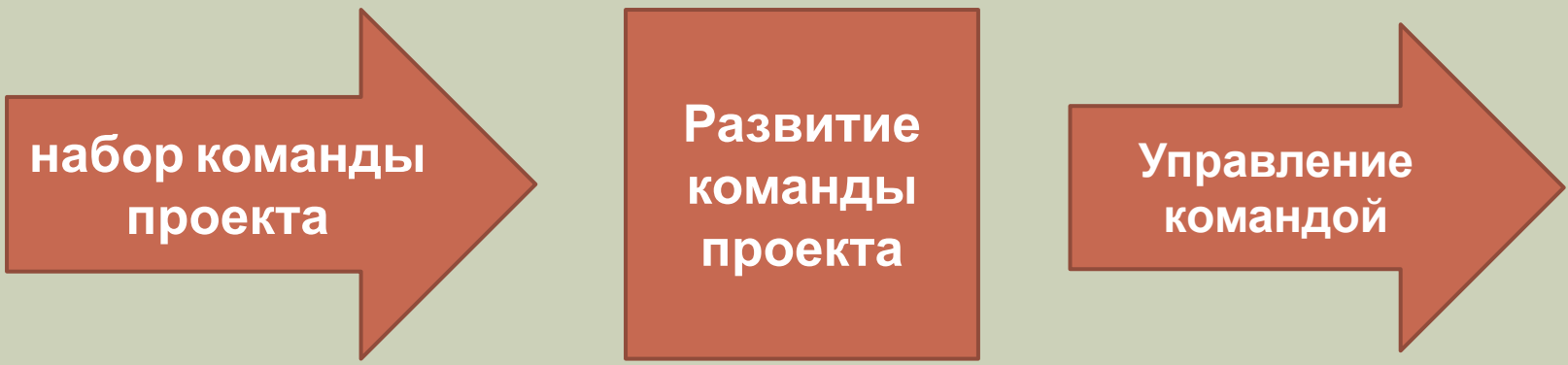


КОМАНДА ПРОЕКТА

ПОНЯТИЕ «КОМАНДА ПРОЕКТА»

- Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его(проекта) структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается
- *объединение людей, включенных в совместную деятельность, сплочение которых predetermined согласованностью способов взаимодействия, адекватных целям, ценностям и идеалам деятельности.*

ЭТАПЫ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ



```
graph LR; A[набор команды проекта] --> B[Развитие команды проекта]; B --> C[Управление командой]
```

набор команды
проекта

Развитие
команды
проекта

Управление
командой

ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками проектной команды, можно подразделить на 3 группы:

- роли, ориентированные на **выполнение задач команды;**
- роли, ориентированные на **создание/поддержание работы команды;**
- индивидуальные роли (нефункциональные)

РОЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ КОМАНДЫ

- **Определяет проблемы:** определение общих задач группы.
- **Ищет информацию:** запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений.
- **Предоставляет информацию:** предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения.
- **Ищет мнения:** запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса.
- **Высказывает мнения:** делает утверждения по обсуждаемым вопросам.
- **Проверяет целесообразность:** сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

РОЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА СОЗДАНИЕ/ ПОДДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ КОМАНДЫ

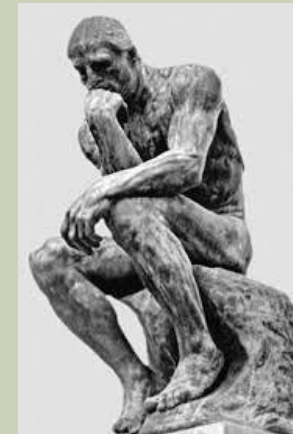
- **Координирует:** поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями, анализирует предлагаемые варианты.
- **Гармонизирует:** улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов.
- **Ориентирует:** помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.
- **Поддерживает-вдохновляет:** высказывает одобрение предложений других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним.
- **Сопровождает:** последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РОЛИ (НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ)

- **Блокирует:** мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам.
- **Уклоняется от работы:** дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т. д.
- **Отклоняется от темы:** превращает обсуждения в личный разговор, раздражается длинной речью по краткому вопросу и т.п.

ДЕЛЕНИЕ ПО Р. БАРРЕРА

- Руководители (directors)
- «Всеобщие друзья» (socializers)
- «Личные друзья» (relaters)
- Мыслители (thinkers)



ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ ПО БЕЛБИНУ

- Исполнитель
- Председатель
- Формирователь
- Мыслитель
- Разведчик
- Оценщик
- Коллективист
- Доводчик

ИСПОЛНИТЕЛЬ (IMPLEMENTER)

- Дисциплинированность
- Стиль - *организация работ*
- Внутренняя стабильность и низкий уровень беспокойства
- Очень любят планы
- Быстрый карьерный рост в хорошо структурированных компаниях
- Несмотря ни на что, делают работу, которую необходимо делать



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ (КООРДИНАТОР, COORDINATOR)

- Поддерживающий тип лидера команды
- Стиль - *радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать соответственно целям команды*
- Зрелый, уверенный, самодисциплинированный
- Не обязательно очень умный, но грамотно руководит
- Четко формулирует цели
- Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды



ФОРМИРОВАТЕЛЬ (ПРИВОДЯЩИЙ В ДЕЙСТВИЕ, SHAPER)

- Выводит команду из состояния бездействия или самодовольства
- Силье руководства - *оспаривать, мотивировать, достигать*
- Их энергия направлена на преодоление трудностей
- Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям
- Экстраверты
- Мотивированы внешней средой
- Как лидеры хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием

МЫСЛИТЕЛЬ (PLANT)

- Интровертивный тип генератора идей
- Стиль - *привносить инновационные идеи в работу команды*
- Изобретателен в решении нестандартных задач
- Работает в одиночку
- Высокий уровень интеллекта и креативности
- Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры

РАЗВЕДЧИК (ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ, RESOURCE INVESTIGATOR)

- Экстравертивный тип генератора идей
- Стил*ь* — *создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды*
- Ориентир - предложение новых идей
- Идеи не свои, а доработанные «найденные»
- Общительны, любознательны и социально ориентированы
- Умело используют ресурсы
- Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей

ОЦЕНЩИК (MONITOR EVALUATOR)

- Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением.
- Аналитик способный к конструктивной критике
- Защищает команду от принятия импульсивных решений
- Высокий интеллектуальный, но низкий креативный уровни
- Проявляют себя при принятии серьезных решений
- Нередко занимают высокие стратегические посты в организациях

КОЛЛЕКТИВИСТ (TEAM WORKER)

- Мягкий, восприимчивый и дипломатичный
- Силь – *предотвращение конфликтов в команде*
- Часто нерешителен в кризисной ситуации
- Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций

ДОВОДЧИК (COMPLETER FINISHER)

- Старательный и добросовестный
- Контролирует сроки выполнения поручений
- Обладает редкой способностью доводить дело до конца
- Перфекционисты
- Внимательны к деталям
- Минус - недостаточная гибкость: доведение до конца уже неактуальной задачи

НЕГАТИВНЫЕ РОЛИ В КОМАНДЕ

- «Козел отпущения»
- Критик-деструктор
- Аморальный тип
- Моралист
- Всезнайка
- Болтун
- Манипулятор
- Нытик

ВНИМАНИЕ, ЗНАТОКИ, ВОПРОС:

- Какие действия может предпринять менеджер по минимизации вреда от представителей негативных ролей?
- Корректировка негативных ролей в пользу позитивных
- Придерживаться равного соотношения ролей в команде

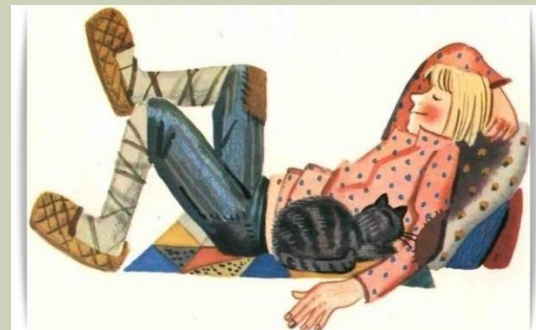
КОМАНДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Различия в понимании стратегических целей, идеалов и ценностей коллективной деятельности;
- Несовместимость лично-профессиональных точек зрения и/или нежелание согласования понятий существенных для реальной практики;
- Неограниченное господство и произвол лидера;



НЕСОВЕРШЕНСТВО ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФОРМ КОМАНДЫ

- Отсутствие эффективной системы сотрудничества и определенности роли каждого из сотрудников в общей целостности командной структуры
- Недостаточная скоординированность во взаимодействии сотрудников по решению общих задач;
- Чрезмерно неформальная, расслабленная «атмосфера» в группе или высокая степень конфликтности в группе;



ПРОБЛЕМЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

- Личностные психологические барьеры (стереотипы, установки и предрассудки), препятствующие возникновению или развитию неформальных отношений внутри команды и гармонии межличностных отношений между ее членами;
- Неудовлетворенность персонала своим командным статусом, степенью самореализации, оценкой коллегами своего вклада в общее дело и своей перспективой в командном существовании;
- Недооценка значимости командного бытия и игнорирование командообразовательных процессов в совместной деятельности.

ОШИБКИ В ПРОЦЕССЕ, ВЕДУЩИЕ К ФИАСКО

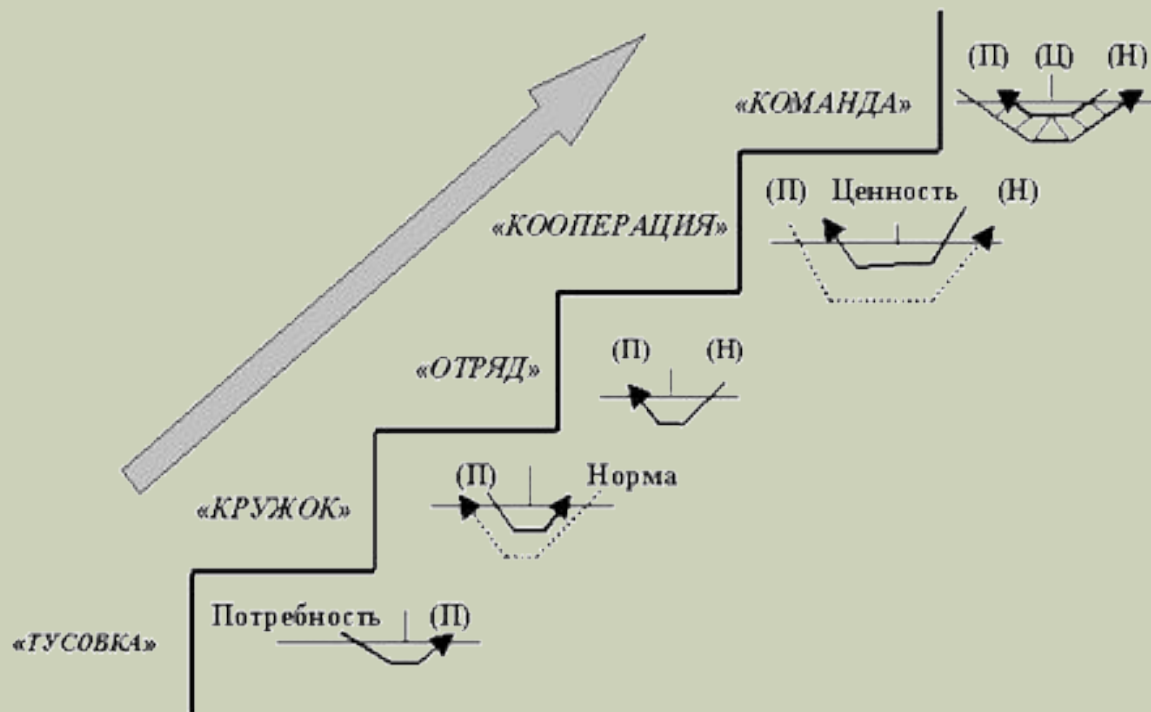
- Недостаточное материальное стимулированием сотрудников компании;
- Отсутствие творчества при решении проблем;
- Неэффективное использование групповых ресурсов;



ТИПЫ КОМАНД

- **«ТУСОВКА»** (Естественное образование: «потребность=>интерес»)
- **«КРУЖОК»** (Естественно-искусственное образование: «интерес=>дело»)
- **«Отряд»** (Искусственное с игнорированием естественного: «дело». Переход «естественного» в свою противоположность — «первое отрицание»)
- **«КООПЕРАЦИЯ»** (Искусственное с учетом естественного: «дело=>интерес»)
- **«КОМАНДА»** (Искусственное как естественное: тождество дела и интереса (дело=интерес). Синтез «естественного» и «искусственного» — «второе отрицание»)

ЭВОЛЮЦИЯ ТИПОВ КОМАНД



КРИТЕРИАЛЬНАЯ ПАРА «ЕСТЕСТВЕННОЕ» И «ИСКУССТВЕННОЕ»

- «Естественное»
- «Естественно-искусственное»
- «Искусственно-естественное»
- «Искусственное»

«ТУСОВКА»



«КРУЖОК»

- наличие харизматического, неформального лидера;
- наличие общей цели;
- высокая степень заинтересованности членов «кружка» в совместном действии по достижению общей цели, при
- отсутствии четких норм процесса достижения;
- основной тип отношений: неформальный;
- относительная устойчивость состава членов «кружка»;
- преобладание эмоционально-благоприятных моментов над «рабочими» («хорошие отношения важнее дела!»);
- наличие совместной рефлексии и потенциала самоорганизации;
- наличие вероятности достижения совместного результата.



«ОТРЯД»

- наличие сильного формального лидера, склонного к авторитарному стилю управления;
- жесткая дисциплина: беспрекословное подчинение лидеру всех членов (основание для подчинения — страх лишиться места в группе и материальных благ)
- осуществление контроля лидером
- наличие общей цели;



«КООПЕРАЦИЯ»

- наличие лидера, признанного коллективом;
- наличие общей цели и четких норм процесса достижения цели совместной деятельности, понятых и принятых членами «кооперации»
- высокий уровень профессионализма членов «кооперации»;
- четкая определенность функционала каждого члена «кооперации» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: деловой, но с учетом особенностей членов «кооперации»;
- наличие микрогрупп и отлаженность взаимодействия между микрогруппами;



«КОМАНДА»

- наличие общей цели, норм процесса достижения цели совместной деятельности
- максимальный уровень самоопределенности к работе членов «кооперации» и индивидуальной ответственности;
- высший уровень профессионализма членов «команды» высокий уровень командного Духа;
- четкая определенность функционала каждого члена «команды» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: полная гармония деловых и межличностных отношений
- наличие согласованных критериев рефлексивного анализа совместной деятельности;
- наличие согласованных ценностей и идеалов и их реализация в совместной деятельности;
- максимальная устойчивость состава «команды»;
- готовность к любым проблемам в совместной деятельности.

