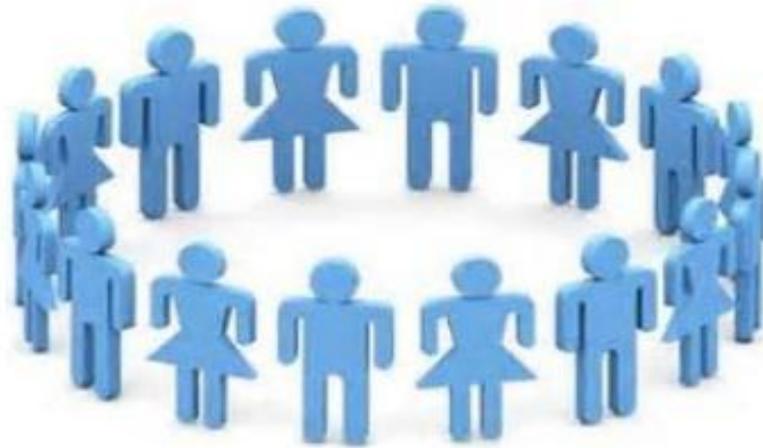


Формирование и развитие команды

Определение команды

Команда - это группа людей, которую разделяет ответственность за результаты деятельности в организации.



Цели построения команды



Выработка
общего видения
проекта

Определение
контекста
проекта, его
целей и задач

Определение масштабов
предстоящей работы, проектной
организации и существующих
ограничений на качество, затраты
и время

Достижение
определенности
в планах



Обеспечение
работы команды

Согласование
режима
функционирования и
каналов связи

Переориентация
проектной команды на
цели проекта и методы по
их достижению

Ориентация
команды



Принципы работы нашей команды



«Всё в наших руках, поэтому их нельзя опускать.» Коко Шанель

Формирование и развитие команды

- ✓ Формирование организационной структуры
- ✓ Закрепление зон ответственности и полномочий
- ✓ Назначение проект-менеджера и менеджеров на ключевые посты
- ✓ Организационное развитие команды:
 - организация совместной деятельности
 - организация коммуникаций
 - организация службы управления персоналом
 - формирование кадрового состава
 - формирование организационной, деловой и корпоративной культуры



Теория формирования команды проекта

(1) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации проекта

(2) сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций

целеполагающий
(основанный на
целях) (1)

межличностный
(2)

ролевой (3)

Основные
подходы к
формированию
команды

проблемно –
ориентированный
(4)

Главная цель
формирования
команды

Самостоятельное
управление

Преодоление
своих проблем

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата

(3) проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются

(4) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

Цели на этапе формирования команды

- подобрать людей
- ближе узнать друг друга
- осознать четкую общую цель
- освоить информацию, необходимую для начала работы
- первичное планирование действий
- распределить роли и определить способы совместной работы
- наладить регулярный обмен информацией и идеями
- наладить неформальное общение

Принципы формирования команды

Определение
вида и объема
работ

Определение
структуры
управления

Определение
цели команды

Обеспечение
необходимыми
ресурсами

Определение
оптимального
состава
участников

Определение
границ команды

Принятие
соглашений по
выполнению
задания

Оперативное
замещение
участников

Мотивация и
стимулирование



Принципы формирования команды

под дело

под себя

под идею

профессионалы

преданные

единомышленники



Типология формирования команд

Управленческая команда

группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда.

Команды

занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности.

занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений.

управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели.

Этапы формирования проектной команды



Процесс формирования команды проекта



Этапы формирования команд

1. ФОРМИРОВАНИЕ

(отсутствие личных конфликтов/ настороженность)

- вежливы друг к другу
- объективность
- осторожность
- скрытое беспокойство, опасения
- «зачем я здесь, что я буду делать?»

2. ВЗЯТИЕ ИНИЦИАТИВЫ

(конфронтация, потеря мотивации)

- внутренняя борьба, противостояние
- столкновение мнений
- трудности
- возникновение конфликтов
- уклонение от участия в работе
- уход из команды
- тупиковая ситуация
- разочарование
- поиск компромисса, новых идей

3. НОРМИРОВАНИЕ

(разработка норм совместной деятельности, конструктивное обсуждение проблем)

- более-менее управляемая группа
- способность к самоорганизации
- развитие навыков командной работы
- взаимодействие
- ориентация на результат, успех
- оценка компетентности каждого

4. ДЕЙСТВИЕ

(поддержка друг друга, открытость)

- зрелость группы
- взаимозависимость
- открытость
- результативность
- участие
- терпимость

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.

2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.

3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

1 ЭТАП – ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ



Обсуждение устава,
распределение ролей,
согласование графика
совещаний и уточнение
состава участников

Главное регулярно обращаться к
уставу команды, использовать
информационные справки при
организации совещаний и
составлять отчеты о текущем
статусе проекта



Формирование команды проекта



Факторы, определяющие особенности формирования команды

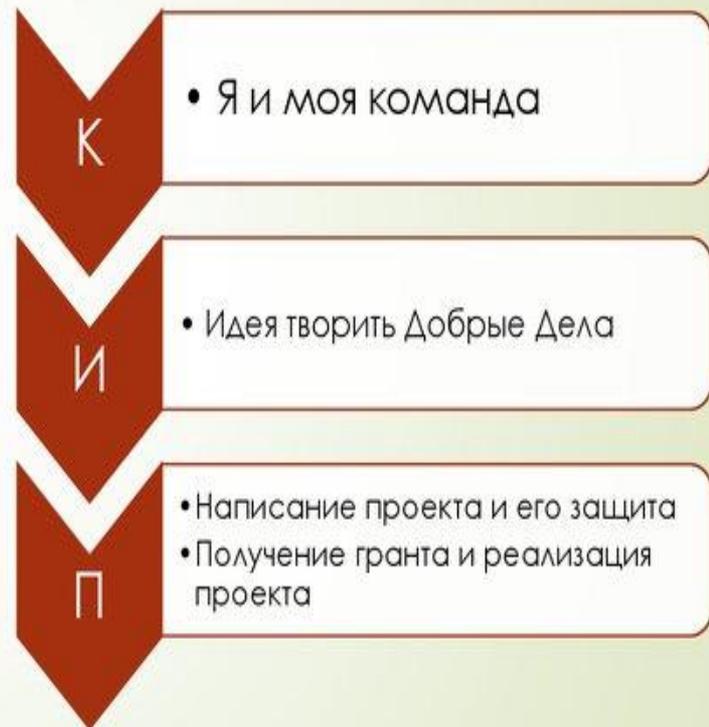
Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта, является одной из главных в образовании команды.

Организационно-культурная среда. Внешняя и внутренняя.

Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. (тип лидера)

Команда проекта.

2 основных пути формирования команды проекта.



Формирование команды

При составлении команд имеют значение:

Специфические знания и навыки – **пригодность**

Приемлемость – по командному профилю (роли)



- Несколько ключевых людей – пригодные по знаниям и навыкам, избегающие резких конфликтов по ролям. Они – обеспечат выполнение работы
- Их дополняем приемлемыми по командному профилю, но имеющими формально недостаточный уровень по знаниям и навыкам – они будут расти и эффективно работать
- **При включении новых людей приемлемость – критичнее, чем знания и навыки**

Характеристика стадии создания команды

1. Подготовка	2. Создание рабочих условий	3. Формирование и построение команды	4. Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является, и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команды материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду

Инструменты формирования команды

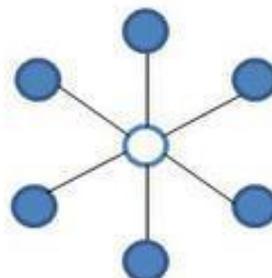
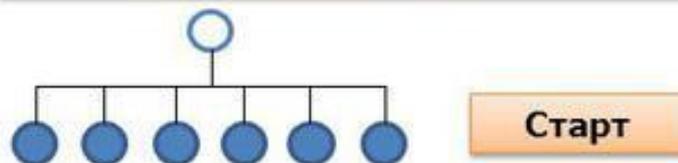
- ▶ Навыки в области межличностного общения
 - ▶ Обучение
 - ▶ Тимбилдинг
 - ▶ Принципы взаимодействия
 - ▶ Со-расположение
 - ▶ Поощрение и премирование
- 

Моделирование рабочих команд

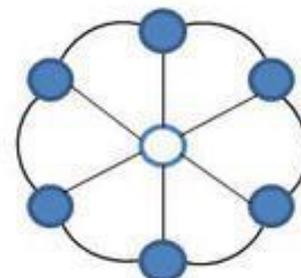
Команда является эффективной формой трудовой организации за счет характера взаимодействия, которая способствует взаимной заинтересованности всех членов команды.

Эффективная команда – основа системы управления рисками

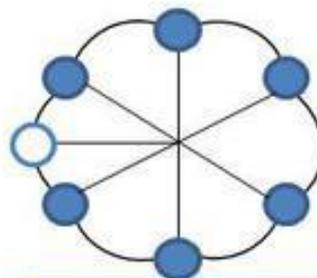
Этапы формирования команды



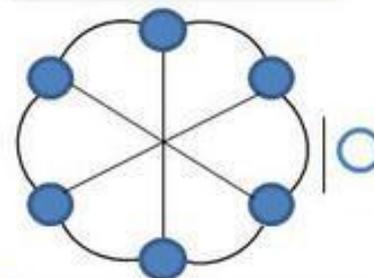
Состояние неопределенности



Команда, ориентированная на лидера



Жестко структурированная команда



Саморазвивающаяся команда

○ лидер; ● – активный член команды

Механизм создания команды и четыре фазы ее развития (кроме распада)

Четвертая ступень:
командные результаты

Определение

Близость
Уровень зрелости
Ресурсы
Гибкость
Открытость
Готовность делиться

Тестирование

Вежливость
Объективность
Сдержанность
Бдительность

Первая ступень:
формирование

Действия

Становление
Развитие навыков
Создание системы
Ответная реакция
Сопоставление
Тренинг

Дискуссия

Столкновения
Управление конфликтами
Свобода ухода из команды
Потеря участников
Отсутствие заинтересованности

Третья ступень:
нормирование

Вторая ступень:
притирка

3 ЭТАП - НОРМАЛИЗАЦИЯ

Сотрудники принимают концепцию командой работы

Соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движутся по направлению к поставленной цели

Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад



Этапы формирования управленческой команды



Модель формирования управленческой команды



Таким образом, процесс формирования команды проекта начинается с момента возникновения видения проекта и заканчивается в момент завершения проекта.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:



целеполагающий
(основанный на
целях);



межличностный;

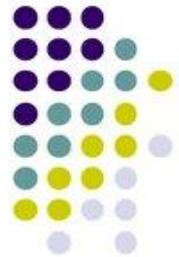


ролевой;



проблемно-
ориентированный.

Подходы к формированию команд



- **Целеполагающий подход** основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими или соответствующими специфике деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды.
- **Межличностный подход** сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутри командных коммуникаций.

Подходы к формированию команд



- **Ролевой подход** основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.
- **Подход к формированию команды через решение проблем** (проблемно-ориентированный) включает последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что активность по формированию команды должна быть сфокусирована на выполнении основной задачи, развитии межличностных умений, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности членов группы.

Современные приемы формирования команд

В современном менеджменте широко применяются разнообразные приемы формирования команд:

- выработка и анализ общих целей;
- совершенствование процессов командной работы;
- развитие навыков межличностных коммуникаций;
- освоение технологии управления конфликтами;
- развитие навыков «распределенного» лидерства;
- освоение методик анализа командной деятельности.

Стратегии формирования команды проекта

Подбор специалистов

Этап определяет в значительной степени успешность работы команды и включает:

- ❖ определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.
- ❖ определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.
- ❖ проведение предварительного конкурса рекомендации и резюме и собеседование
- ❖ проведение оценки претендентов на базе психодиагностических методик, профессионального тестирования и методов ситуативной диагностики

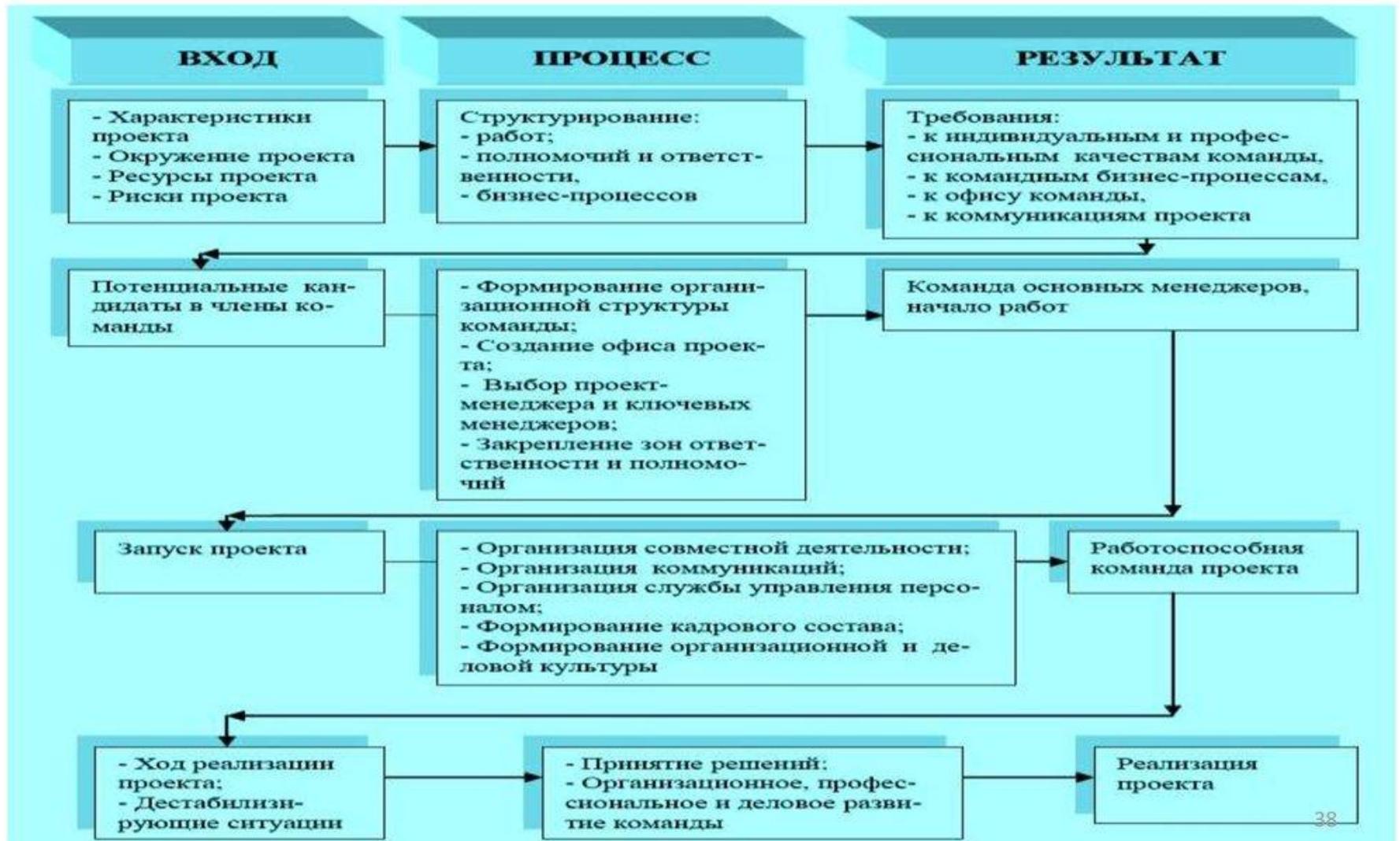
Адаптация

Содержит в себе цели и средства, позволяющие члену команды в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности в команде проекта. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока

Рекомендации по формированию команды

- убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная роль;
- постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- проводите тренинги на тему командной работы;
- разработайте основные правила поведения в команде и доведите их до сведения каждого сотрудника

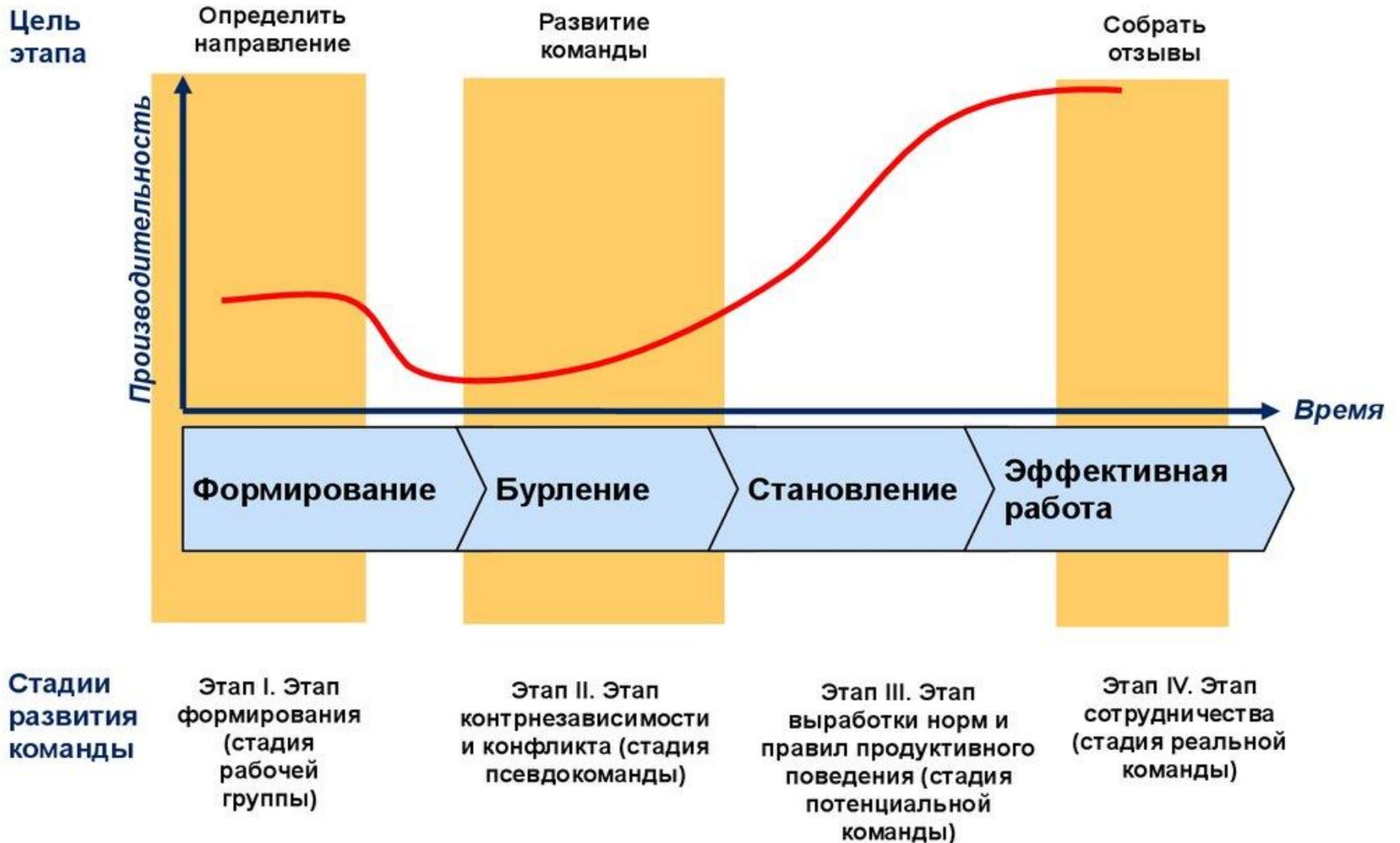
Пример модели формирования эффективной команды проекта



Развитие команды проекта

- Развитие команды проекта – это процесс **повышения квалификации** членов команды проекта, **улучшения взаимодействия** между ними и **улучшения общих условий** работы команды для повышения эффективности проекта. Менеджеры проектов должны уметь определять, формировать, поддерживать, мотивировать, руководить и воодушевлять команды проектов для повышения эффективности их работы и достижения целей проекта.
- **Цели** развития команды проекта включают в себя, среди прочего:
- **повышение уровня знаний и навыков** членов команды для повышения их способности достигать результатов проекта при снижении стоимости, сокращении сроков и улучшении качества;
- **укрепление чувства доверия и сплоченности** среди членов команды для повышения морального духа, уменьшения конфликтов и улучшения командной работы; и
- **создание динамичной и сплоченной командной культуры** для повышения как индивидуальной, так и командной производительности, стимулирования командного духа и сотрудничества, а также создания возможностей для взаимного обучения и наставничества, направленных на обмен знаниями и опытом между членами команды.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ



Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Прояснение оснований для совместной работы. Устранение сомнений, опасений	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Прояснение событий, внесение ясности
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение / развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделения ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила (в отличие от организационных и личностных)	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие контакты, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная, согласованная с группой роль

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

I. Этап формирования (стадия рабочей группы)

Характеристика
этапа

Неопределенность и пробные действия, серьезные темы и чувства избегаются, руководящие указания могут быть неясными, цели и ожидания не ясны, выполняется мало работы.

II. Этап контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды)

Характеристика
этапа

Проявление конфликта, соперничество за лидерство, цели по-прежнему могут быть неясны, проявление враждебности, неясные позиции, производительность от низкой до средней.

III. Этап выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды)

Характеристика
этапа

Конфликты прорабатываются, появление чувства командной компетентности, принадлежности и гордости, удовольствие от совместной работы, однако, ресурсы членов команды используются не полностью. Производительность от средней до высокой.

IV. Этап сотрудничества (стадия реальной команды)

Характеристика
этапа

Члены команды работают в полную силу и взаимозависимы, команда чрезвычайно гибко самоорганизуется, стремится к нововведениям, понимание друг друга без слов, постоянный личностный рост, высокая степень производительности.

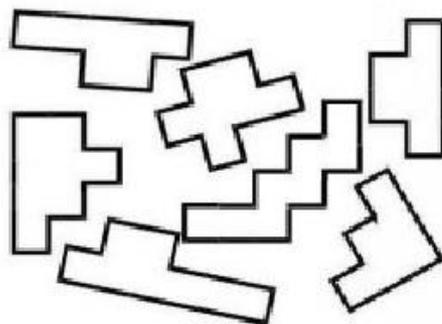
Стадии развития команды: Основные моменты, требующие внимания менеджера



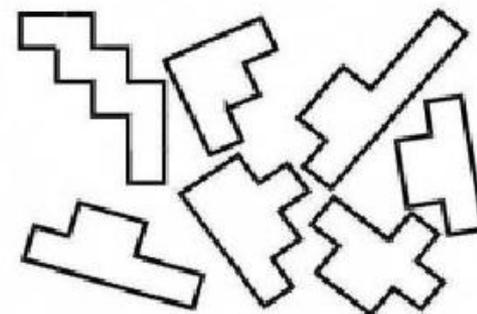
Этапы развития команды

По мере созревания команд и накопления опыта проектной работы по eduScrum количество и качество интервенций учителя в жизнь команды будет меняться вплоть до максимально возможного устранения.

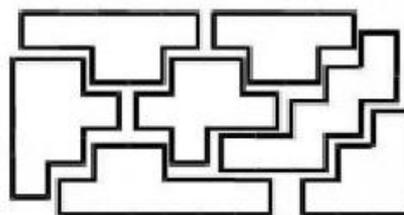
Важно учитывать, что при включении нового члена команда может вернуться на «бурление» и «формирование» даже с этапов «нормализации» и «производительности».



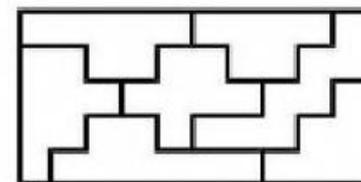
1. ФОРМИРОВАНИЕ



2. ШТОРМ



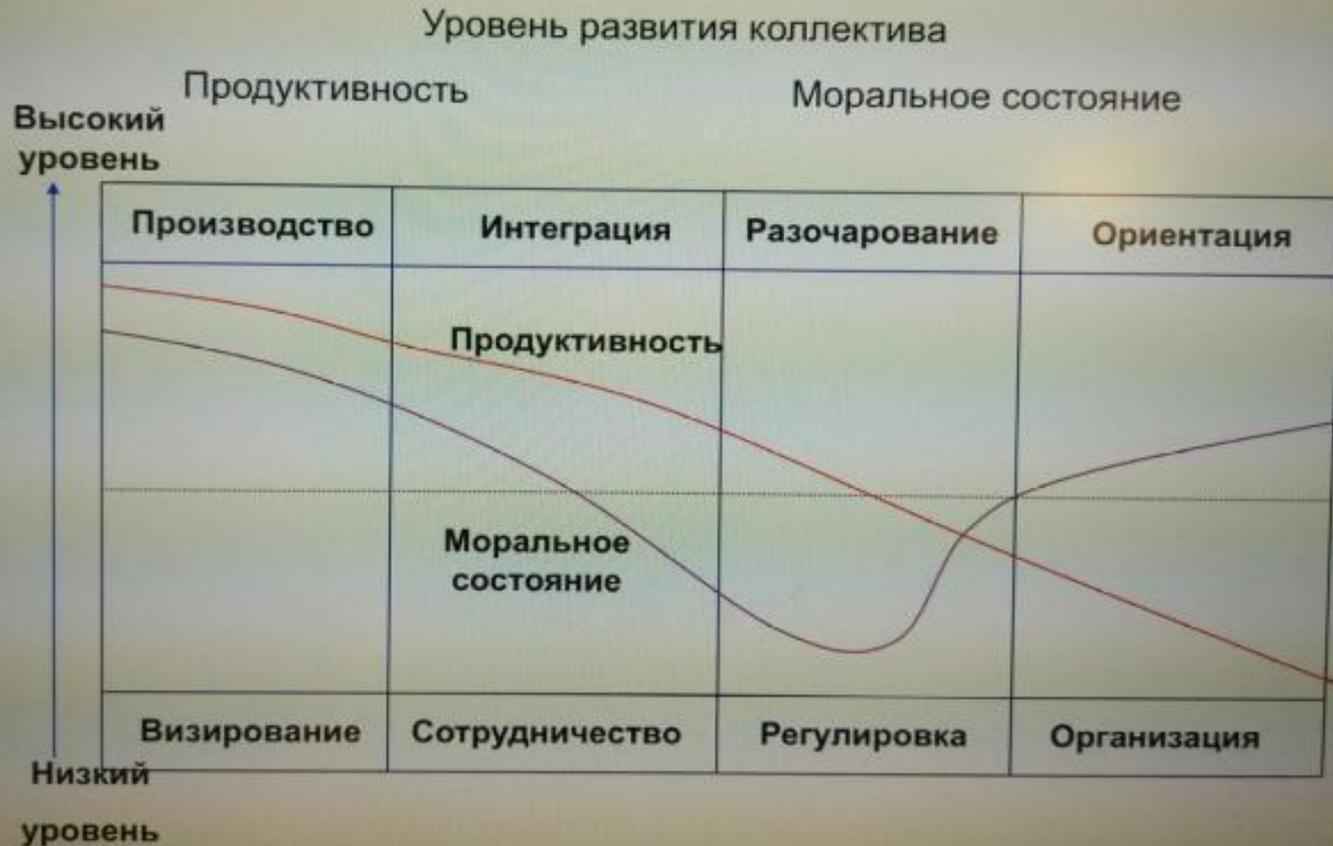
3. НОРМИРОВАНИЕ



4. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ



Стадии развития команды по К.Бланшару, Д.Керью, Ю.Паризи-Керью



Стадии развития проектной команды



Собраться вместе есть начало, сохраниться вместе есть прогресс, работать вместе есть успех

Генри Форд

Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)

Стадии развития команды	Особенности ОП участников	Управление командой
1. Формирование	Знакомство, обмен информацией, вежливость и осторожность, формулирование задач группы	Прояснить цели, роли, ответственность, процедуры
2. Бурление	Позиционирование себя, конкуренция за статус и влияние, споры о целях и средствах их достижения	Опасность конфликтов преодолевается демократичным (коллегиальным) стилем управлением
3. Нормирование	Устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы	Обеспечить достижение консенсуса в установлении норм, согласование индивидуальных и общих целей
4. Функционирование	Совмещение нескольких функциональных ролей, ориентация на эффективность, деловое соперничество, самостоятельность	Сплочение команды через оценку и вознаграждение коллективных, а не индивидуальных результатов, одобрение самостоятельности
5. Расставание	Сожаление по поводу расставания, ориентация на новые задачи, укрепление или изменение привычных ролей	Поощрять членов команды на поддержание связей и продолжение сотрудничества

Развитие команды проекта

формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;

определение групп обучения;

определение учебных модулей;

формирование плана обучения;

формализация требований к обучению;

проведение конкурсных процедур;

проведение обучения;

оценка квалификации.

Развитие команды проекта

Из навыков общего менеджмента руководителю проекта следует обратить внимание на

- Лидерство;
- Взаимодействие;
- Переговоры;
- Разрешение проблем;
- Влияние на организацию.



Основными способами разрешения конфликтов являются:

- Решение проблемы;
- Нахождение компромиссов;
- Совместное откладывание решения;
- Сглаживание;
- Принуждение.

ПОДБОР КОМАНДЫ

Решающее значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет социально-психологическая совместимость

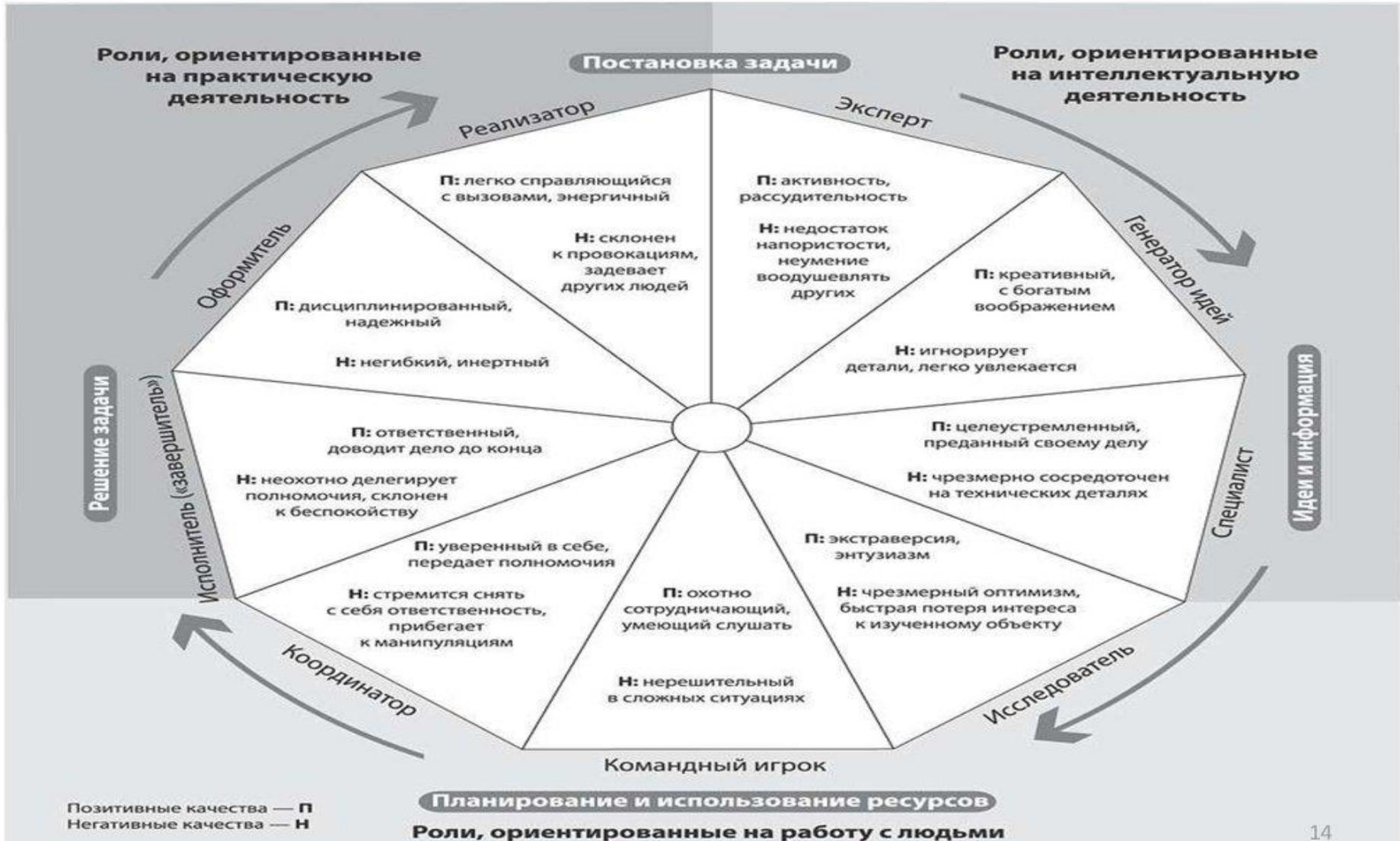
ее членов
М. Белбин

Психофизиологическая совместимость	Психологическая совместимость	Социально-психологическая совместимость
<input type="checkbox"/> Темперамент	<input type="checkbox"/> Характер <input type="checkbox"/> Интроверсия / экстраверсия	<input type="checkbox"/> Профессиональный опыт <input type="checkbox"/> Жизненный опыт <input type="checkbox"/> Статус <input type="checkbox"/> Культурные особенности <input type="checkbox"/> Гендер <input type="checkbox"/> Ценности

РОЛИ В КОМАНДЕ (модель Белбина)

РОЛЬ	ВКЛАД	ПРОБЛЕМЫ
Мыслитель	Творческий, нестандартный подход. Новатор. Источник идей.	Может иметь слабые навыки коммуникации. Может увлекаться. Легко расстраивается.
Исполнитель	Превращает решения в действия, придаёт методичность	Может испытывать недостаток гибкости мышления. Не любит абстрактные идеи. Недоволен изменениями планов.
Доводчик	Добросовестный и старательный. Главным в задаче видит ее успешное решение.	Часто – интроверт, остро реагирует на небрежное к себе отношение, на недооценку своей роли.
Оценщик	Способен к критическому беспристрастному анализу.	В некоторых случаях может снизить моральный настрой команды, демотивировать её.
Исследователь	Способен импровизировать. Коммуникабелен и изобретателен.	Легко увлекается и перескакивает с одной идеи на другую. Нуждается в повышенном контроле.
Движитель	Стимулирует команду, продвигает работу. Энергичен.	Легко поддается на провокации, импульсивен, плохо реагирует на ситуации неопределённости.
Коллективист	Гармонизирует работу команды, снижает напряжение.	В трудный момент нерешителен, предпочитает компромиссные или половинчатые решения.
Координатор	Хорошо справляется с лидерскими функциями. Способствует принятию конструктивных решений.	Может и умеет манипулировать. Иногда склонен приписывать себе заслуги других членов команды.
Специалист	Обладает необходимыми знаниями и навыками. Сосредоточен и целеустремлён.	Обеспечивает узкоспециализированный вклад в работу команды. Часто не может увидеть картину в целом. Склонен переоценивать свою часть работы.

Ключевые роли членов команды проекта



ТЕХНОЛОГИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Методика коллективного взаимодействия

состоит из
подготовки к
групповой
работе:

- объявления темы, подготовки проблемной ситуации,
- инструктажа,
- раздачи заданий и материалов по группам;

состоит из
заключительной
части:

- сообщения о результатах работы,
- анализа проблемной ситуации,
- общего вывода по результатам работы на уроке,
- подведения итогов, оценивания учащихся.

состоит из
работы в
микрогруппах:

- знакомства с материалом, планирования,
- распределения заданий внутри группы,
- индивидуального выполнения заданий,
- обсуждения выполненных заданий,
- подведения итогов работы;

Преимущества командного взаимодействия

Члены команды в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению

В команде рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения, реже возникают стрессовые ситуации

Команда может рисковать в большей степени, чем каждый ее член в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков, поэтому легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты

Команда лучше решает крупные и междисциплинарные проблемы и задачи

Производительность труда в команде постоянно растет, Все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками

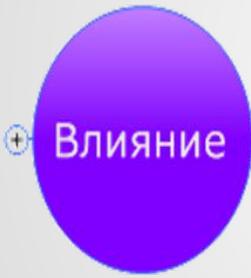
Эффективное взаимодействие

Атмосфера
доброжелательности



1. Ошибочка

Эффективное
влияние

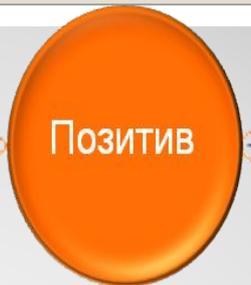


1. Не играем в Жертву

Самоуважение и
уважение
окружающих



1. Королевская осанка



Нацеленность на
конструктив и результат

1. Проблема-Задача



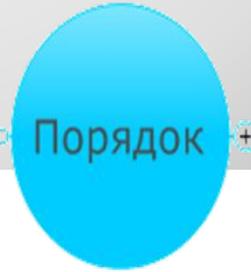
С людьми контакт,
взаимопонимание

*1. Убираем «НЕТ»-ки
2. Повторяем дословно*



Бодрость, энергия,
сила

1. Здоровый сон



Порядок во всем:
цели, время, документы

1. Говорим тезисами

Этапы развития команды и стили взаимодействия

Этапы	Особенность этапа	Стиль руководства
Знакомство	Осознание	Предписание
Конфликт	Конфликт	Убеждение
Вхождение в норму	Соучастие	Сотрудничество
Результативная работа	Результативность	Делегирование
Расформирование	Подведение итогов	Сотрудничество

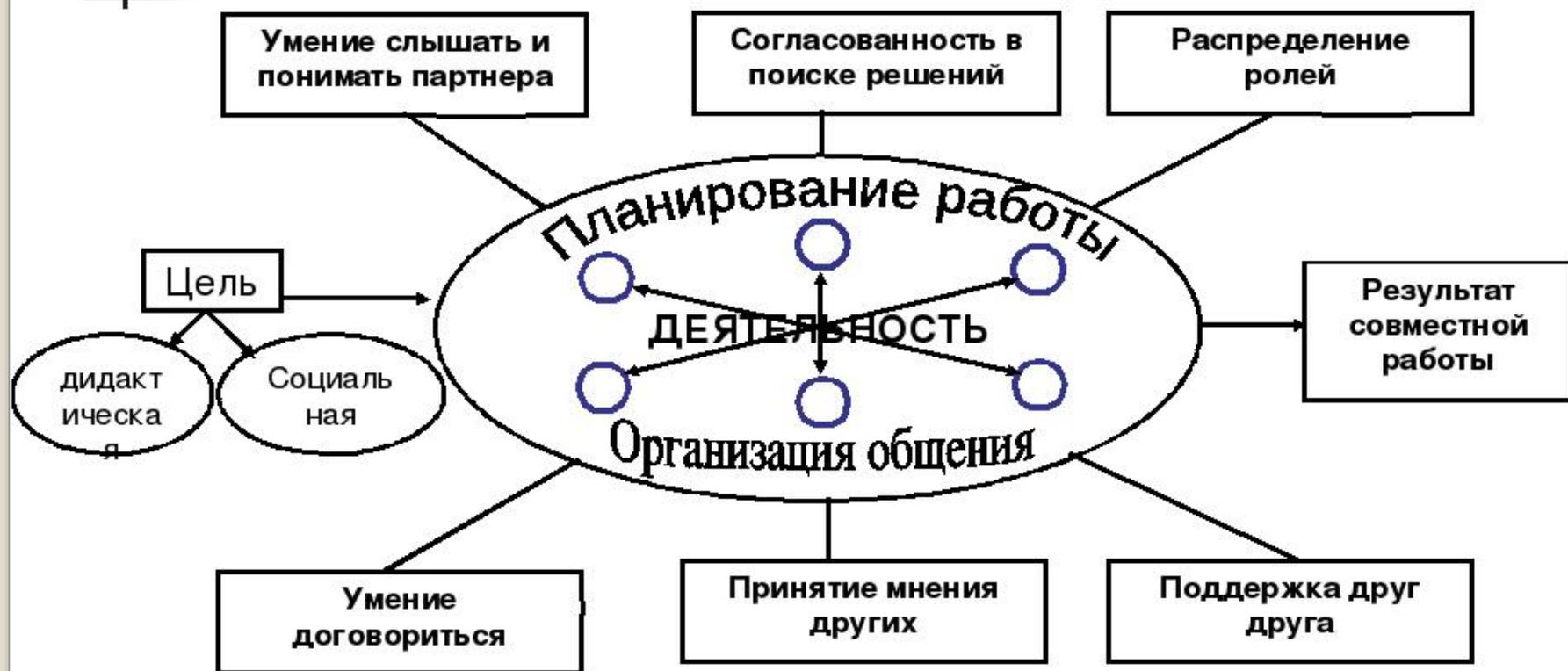
Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами

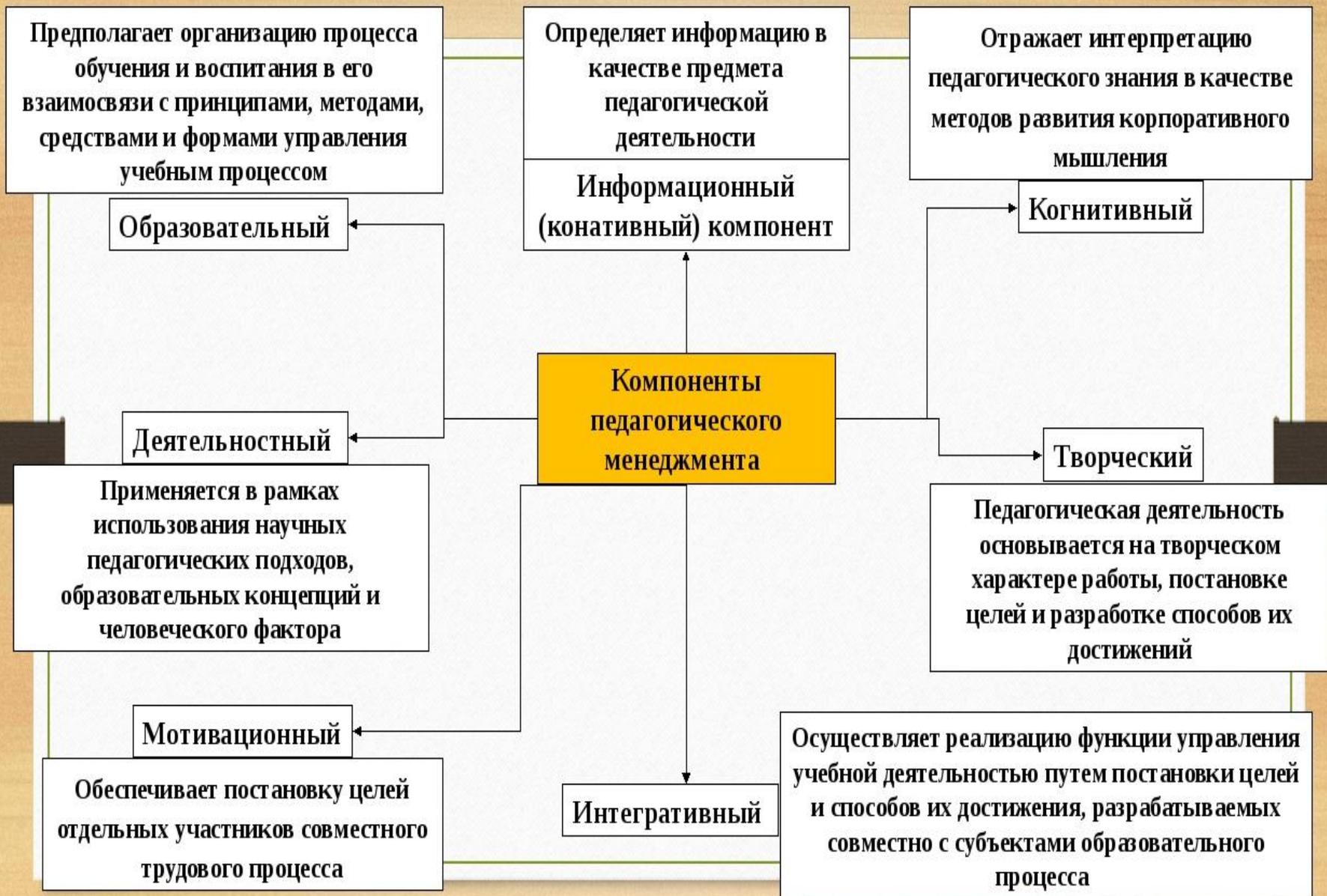
ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	Доклады, участие в дискуссиях
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

Эффективное взаимодействие

- Доктрина **командного менеджмента** предполагает:
 - ясность общих ценностей и целей,
 - самоорганизацию и самоуправление совместной деятельностью,
 - взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость,
 - коллективную ответственность за результаты труда,
 - всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

Коммуникативное взаимодействие





Информационно-образовательная среда образовательного учреждения должна обеспечивать:

взаимодействие между участниками образовательного процесса(в том числе посредством сети Интернет)

планирование образовательного процесса;
размещение и сохранение материалов образовательного

фиксацию хода образовательного процесса и результатов освоения ООПНОО;

взаимодействие образовательного учр-я с органами, осуществляющими управление в сфере образования, и с другими образовательными учр-ями, организациями



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

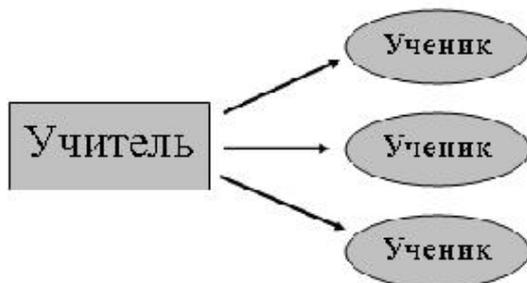


Теоретическое обоснование личногоклада педагога в развитие образования

Формы взаимодействия учителя и учащихся

Репродуктивная
Деятельность учащихся

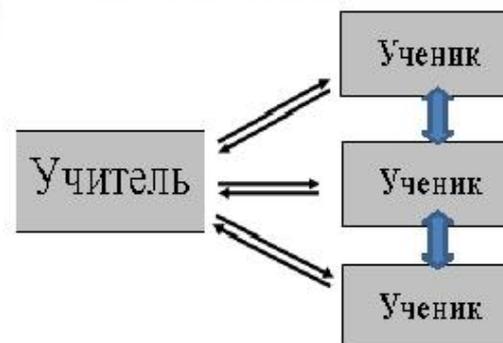
Пассивный метод



– это форма взаимодействия учащихся и учителя, в которой учитель является основным действующим лицом и управляет ходом урока, а учащиеся, подчиненных директивам учителя. Связь учителя с учащимися в пассивных уроках осуществляется посредством опросов, самостоятельных, контрольных работ, тестов и т. д. выступают в роли пассивных слушателей

Продуктивная
Деятельность учащихся

Активный метод



Это форма взаимодействия учащихся и учителя, при которой учитель и учащиеся взаимодействуют друг с другом в ходе урока и учащиеся здесь не пассивные слушатели, а активные участники урока. Учитель и учащиеся находятся на равных правах. Демократический стиль общения. Осуществляется посредством использования на уроках диалога, дискуссии, диспута и т.д.

Взаимодействие в пед. сфере

- Главным проявлением положительных взаимоотношений в педагогическом коллективе является формирование модели поведения и деятельности педагога, обусловленных возникающими ситуациями внутри коллектива.
- Педагог, обладающий развитым качеством выдержки (сдержанный человек), всегда сумеет выбрать оптимальный уровень активности, соответствующий условиям и оправданный конкретными обстоятельствами.



К основным эффективным механизмам, обеспечивающим формирование конструктивного взаимодействия в организации и в конкретной группе, относятся следующие.

- **Взаимопонимание** — это результат познания партнера, формирования общих целей и методов взаимодействия.
- **Координация** — поиск таких средств общения, которые в наилучшей степени соответствуют намерениям и возможностям партнеров.
- **Согласование** — механизм взаимодействия, касающийся в основном мотивационно-потребностной стороны общения.
- **Партнерство** — предполагает отношение к другому человеку как к равному, с кем надо считаться, но в то же время стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности.

ПРИНЦИПЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ И КОЛЛЕКТИВА:

- Безусловное принятие личности, ее слабых и сильных сторон;
- Беспристрастность в оценке поступков учащихся;
- Терпение в достижении результатов воздействия и терпимость в отношении к членам коллектива;
- Диалогичность в общении;
- Отсутствие страха признавать свою неправоту;
- Использование чувство юмора;
- Не бояться сделать ошибку и признать ее.

10 ПРИНЦИПОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

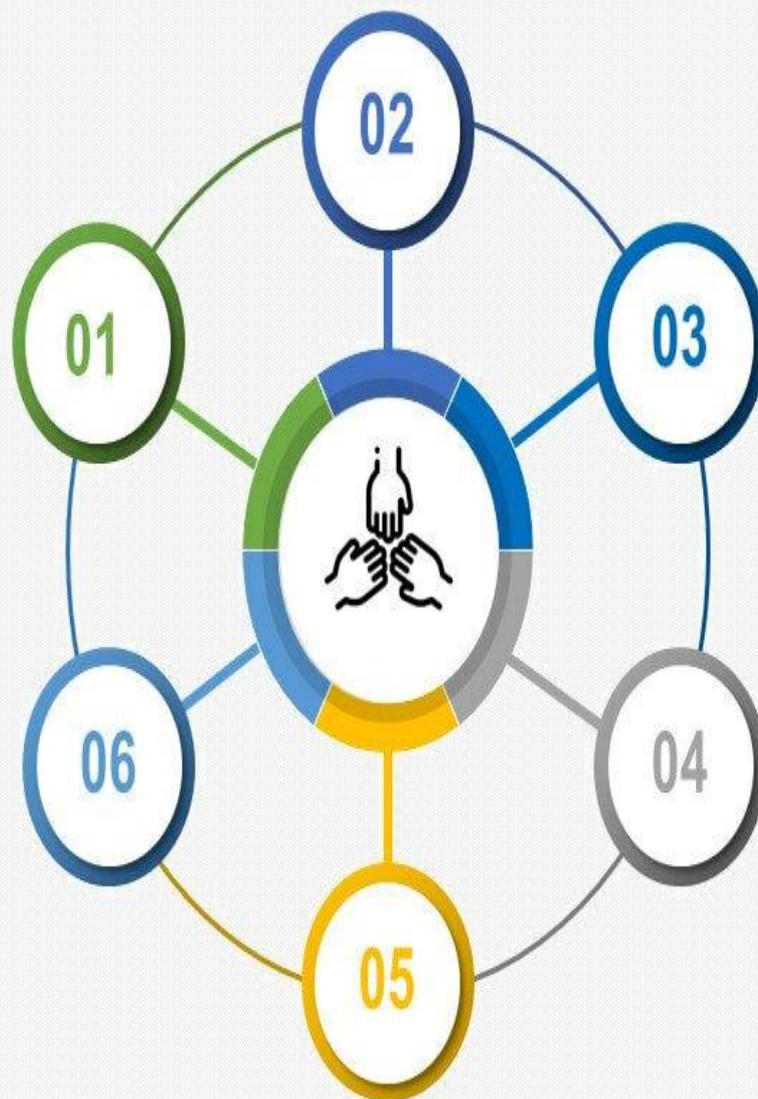
1. **Обращайтесь к членам команды с уважением и пониманием**
2. **Предлагайте членам команды конструктивные предложения и мнения**
3. **Выслушивайте и рассматривайте идеи других членов команды**
4. **Поддерживайте решения группы, даже если Вы не полностью согласны**
5. **Помогайте членам команды улучшать свои навыки и отношения**
6. **Отдавайте другим должное за хорошие идеи**
7. **Делитесь проблемами с членами команды**
8. **Интересуйтесь идеями и предложениями членов команды**
9. **Охотно делитесь информацией с другими членами команды**
10. **Высказывайте несогласие вежливо и конструктивно**



Как создать доверительные отношения в команде

Подайте
пример

Общайтесь
открыто



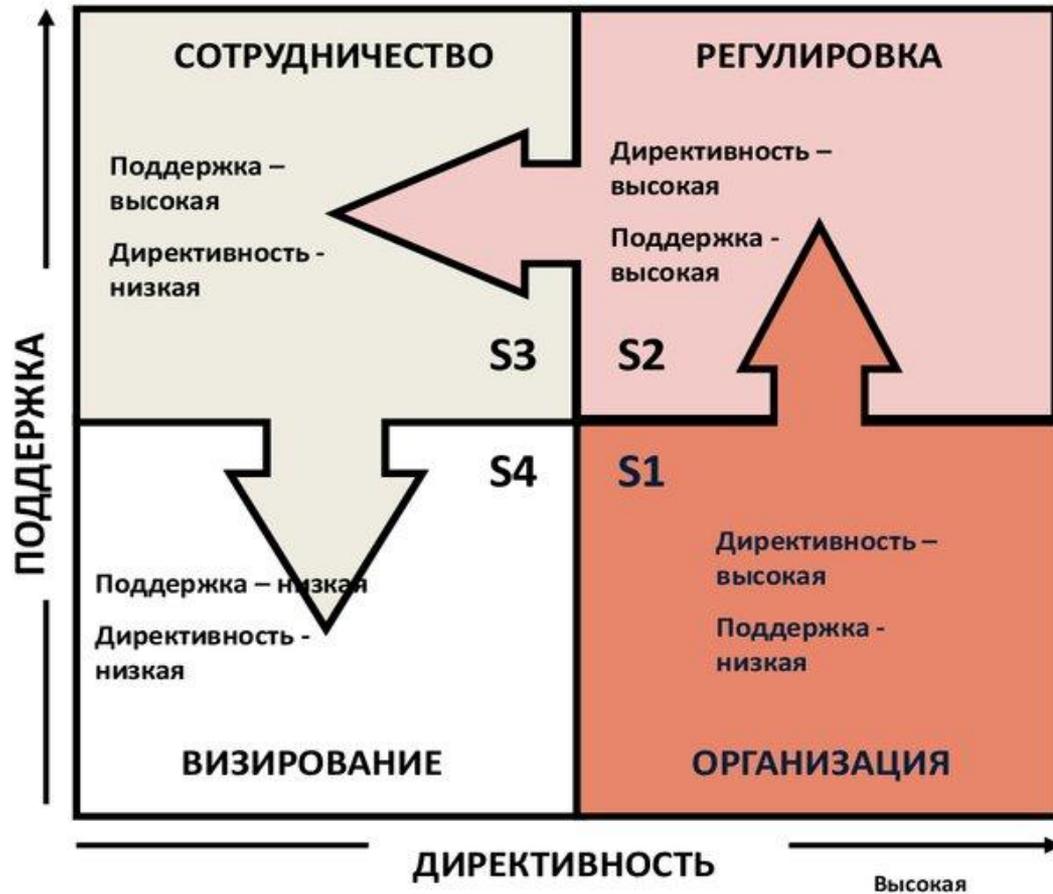
Не закрывайте глаза
на «группировки»

Добавьте моменты
неформального
общения

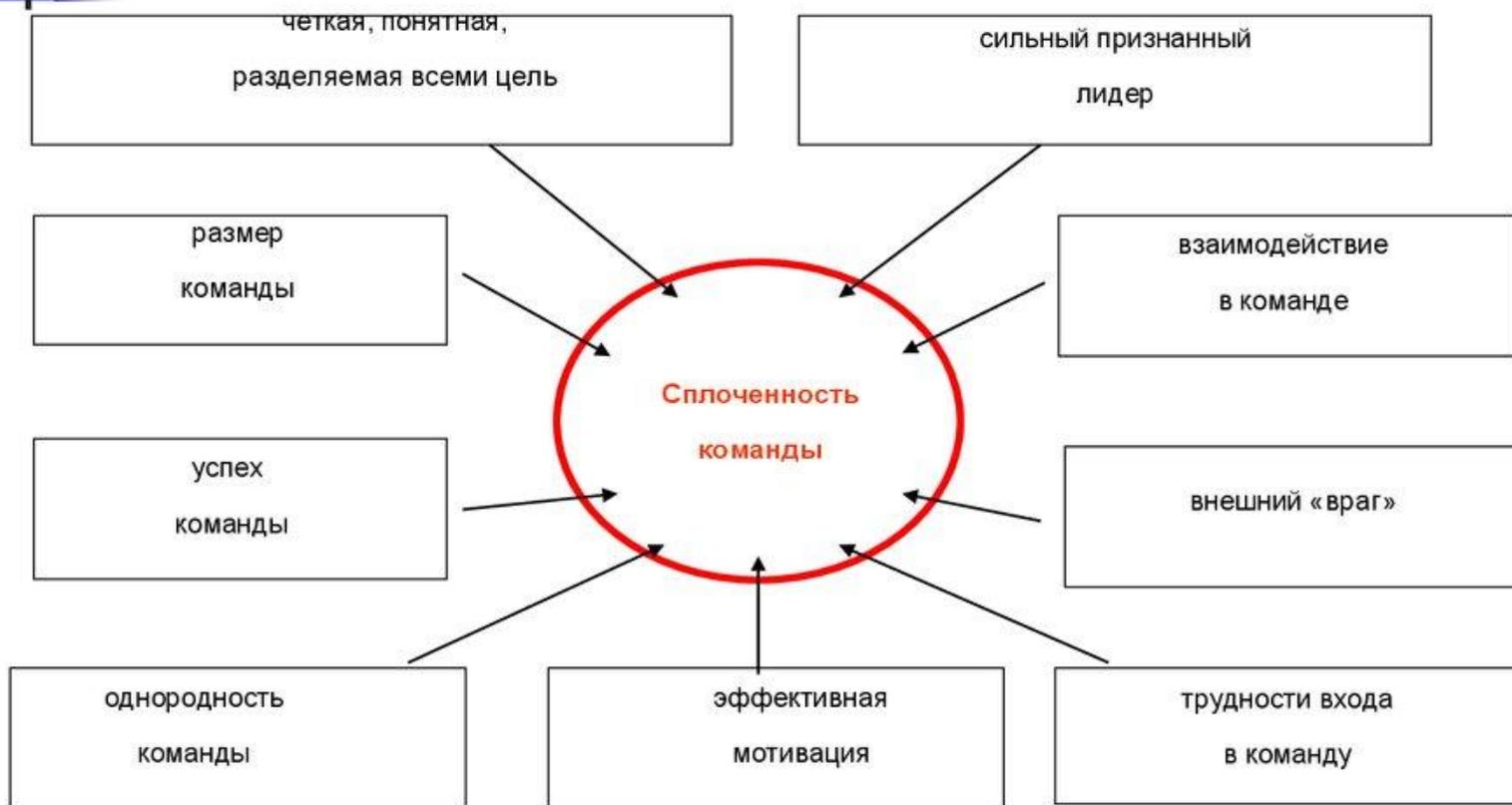
Обсудите
вопросы доверия

Не будьте
строгим критиком

Управления командами на разных стадиях развития



Факторы, влияющие на сплоченность команды



Признаки эффективной команды проекта



Цель хорошо
понята и
принимается

Неформальная
атмосфера

Члены команды
прислушиваются
друг к другу

В обсуждении
задач участвуют
все члены

Конфликты -
конструктивные

Решения
основываются на
согласии

Эффективность команд

Критерии эффективности деятельности команды (Роллин и Кристин Глейсер):

- Задачи, планирование, постановка целей
- Роли в команде
- Процесс функционирования команды
- Межличностные отношения в команде
- Отношения между командами



Принципы работы эффективных проектных команд

- Принцип основополагающих ценностей
- **Принцип гармонии**
- **Принцип доверия**
- **Принцип равноправия**
- **Принцип адаптивности**
- **Принцип дополняемости**
- **Принцип уникальности**
- **Принцип развития**
- **Принцип постоянства**
- **Принцип поддержки лидерства**



Характеристики эффективной команды



Эффект команды

Факторы успеха команды

Факторы

Саморегулирование интенсивности труда

- 1) для членов команды не существует нормированного рабочего дня
- 2) команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели

Сокращение потерь рабочего времени за счет самоорганизации

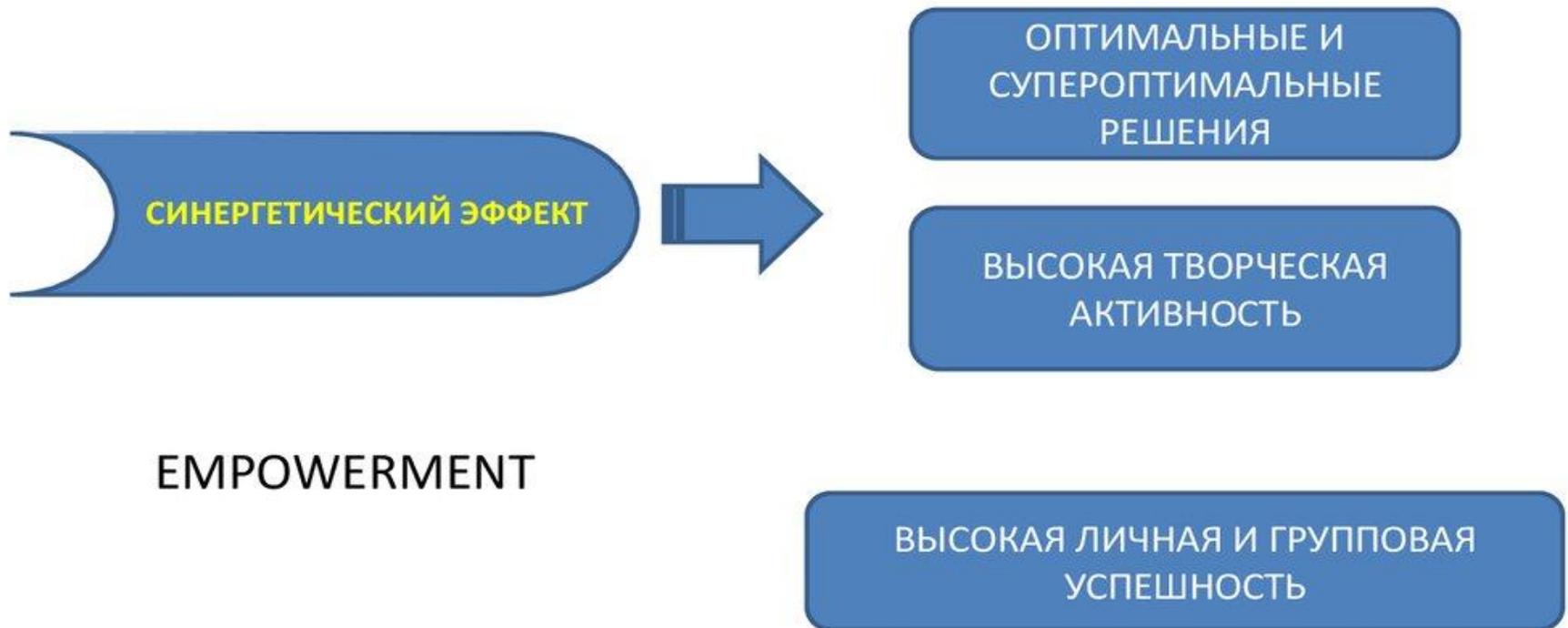
- 1) взаимозаменяемость
- 2) активная личная инициатива
- 3) конструктивная коммуникация
- 3) рациональное распределение ролей
- 4) работа на опережение

Коллективное принятие решений

- 1) всесторонние обсуждения проблем
- 2) коллективное генерирование альтернатив
- 3) комплексная оценка последствий реализации решений

Синергетический эффект в команде

- результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов.



Модель эффективной проектной команды



ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

- 1. ОТБОР СОТРУДНИКОВ;**
- 2. РЕГУЛИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ КОМАНДЫ;**
- 3. СОВМЕСТНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ;**
- 4. МОТИВАЦИЯ – КАЖДЫЙ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, КАКУЮ ВЫГОДУ ОН ПОЛУЧИТ ОТ ОБЩЕЙ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;**
- 5. СТАНДАРТИЗАЦИЯ НОРМ ПОВЕДЕНИЯ, ДРЕСС-КОД И Т.П.;**
- 6. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ БОЛЕЕ БЛИЗКОГО ЗНАКОМСТВА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ МЕЖДУ СОБОЙ;**
- 7. ОБУЧЕНИЕ;**
- 8. ВВОД СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ, ПОощРЕНИЕ САМОКОНТРОЛЯ;**
- 9. ПОДДЕРЖКА КОМАНДНОГО ДУХА;**
- 10. ЗАМЕНА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ, КОТОРЫЕ НЕ ХОТЯТ ИЛИ НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С УСТАНОВЛЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТАНДАРТАМИ.**

Примеры

Команда: основные факторы успеха для эффективной работы

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе;
- заключался в отсутствии готовности или способности идти на риск

Вариант 3. Основные факторы успеха

1. Отсутствие страха перед проблемами в условиях неопределенности.
2. Если кто-то из членов команды начинает испытывать неуверенность, это быстро фиксируется и компенсируется другим членом команды.
3. ясное понимание общих целей,
4. уверенность друг в друге,
5. разделение компетенций,
6. наличие Лидера.
7. четкое распределение ролей и обязанностей;

Вариант 1. Основные факторы успеха

Команда проекта - один из ключевых факторов успеха проекта

Наша команда как единое целое, мы несем ответственность за все, что делаем.

Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку.

Вариант 2. Основные факторы успеха

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе.

Вариант 4. Факторы, формирующие успех команды:

1. Корректный подбор состава команды;
2. Четкие цели команды, четкое распределение обязанностей. Твердая политика ведения бизнеса;
3. Стремление и способность каждого члена команды к сотрудничеству.
4. осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;

ТРЕНИНГ

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

- 1. Формирование Модели эффективного взаимодействия в команде.**
Модель взаимодействия - план действий к достижению результата. Анатомия команды, внутренняя структура команды и лидерства в ней.
- 2. Вопросы личной эффективности.**
Круг навыков. Колесо собственных ресурсов членов команды. Портрет команды, выявление актуального и латентного потенциала команды, ее внешних и внутренних ресурсов.
- 3. Взаимодействие-Сотрудничество.**
Распределение ролей в команде. Оптимизация взаимодействия в команде, создание благоприятной психологической атмосферы, отношений доверия, взаимной поддержки.
- 4. Жизненный путь организации.**
Место сотрудника в организации. Биография организации. Формирование общих ценностей команды. Формирование единого видения.
- 5. Постановка цели (Командная задача).**
Переформирование проблем в цели; Выработка единой ключевой цели для команды (проекта); Конкретизация цели; Сплочение членов команды вокруг общей цели организации (проекта); Определение организационных и личных выгод от ее достижения. Определение вклада каждого участника команды в достижение успеха. Усиление командного духа, целенаправленное формирование энергии единства.

Командное взаимодействие

научиться самовыражаться и мотивировать себя и других...

научиться действовать сообща, не теряя индивидуальность...

научиться совместно решать конфликтные ситуации...

важно, чтобы группа стала ближе друг к другу...

узнать глубже индивидуальные особенности каждого...

развить ответственность перед самим собой и группой...

определить и преодолеть препятствия, мешающие делу и взаимодействию в группе....

Руководитель проекта

Функции

- ❖ Формирование команды проекта;
- ❖ Планирование, организация и контроль выполнения работ;
- ❖ Распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды;
- ❖ Организация взаимодействия команды с Заказчиком и другими участниками проекта;
- ❖ Учет фактических затрат проекта;
- ❖ Составление отчетности для Куратора проекта.

Полномочия

- Назначение задач команде проекта и контроль выполнения;
- Требовать от команды выполнения ролевых функций;
- Подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах;
- Запрос Куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов;
- Обращение к Куратору за поддержкой в случае необходимости.

Ожидания команды от лидера

- **Определение курса**

- Формирование определённого, логического и законченного организационного видения, разъяснение видения членам команды
- Постоянное общение с сотрудниками, готовность поделиться пониманием целей и задач

- **Готовность к экспериментам**

- подход, основанный на кейс-стади
- инновации

- **Обучение и знания**

- Постоянное совершенствование знаний
- Обучающие задания, трудновыполнимые задачи

- **Индивидуальный подход**

- Персонализация общения
- Ценностно-ориентированная мотивация
- Действия, основанные на обратной связи

Характеристики эффективных команд

- **Наличие у членов команды взаимодополняющих навыков.** Чтобы деятельность команды была эффективной, ее члены должны обладать тремя типами навыков: профессиональными, лидерскими и коммуникативными.
- **Наличие синергетического эффекта**, сущность которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые бы могли получить члены коллектива, не объединенные в команду.
- **Общая миссия (понимание предназначения команды).** У каждой высокоэффективной команды есть общая миссия, которая воодушевляет ее участников. Понятие миссии гораздо шире, нежели просто "цели"; она выражает смысл существования данного коллектива, его социальное предназначение.

Рекомендуемая литература

- Гари Десслер Управление персоналом / Гари Десслер. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89014.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
- Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
- Управление персоналом в образовании : учебное пособие (практикум) / . — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 136 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92771.html> (дата обращения: 22.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей