

Команда проекта

Лекция 2 курса
«Управление проектами»

Группа – это более двух человек, которые знают друга, воспринимают себя группой, взаимодействуют и работают ради достижения общих целей. Достигаемый группой результат не сильно зависит от вклада каждого члена группы.



Преимущества от принадлежности к группам:

1. 1. Удовлетворение социальных потребностей.
2. Создание или подтверждение своей идентичности.
3. Получение помощи и поддержки, необходимых для достижения своих конкретных целей.
4. Совместные действия и помощь друг другу при их выполнении.

Команда – это особый вид группы, имеющий следующие характеристики:

- у нее общая цель или задача;
- достижение этой цели или выполнение задачи требует сотрудничества и координации деятельности членов команды;
- члены команды регулярно и часто взаимодействуют друг с другом;
- у команды есть своя индивидуальность, которая отличается от индивидуальностей ее членов.



Книга 2 (раздел 2.2)

Этапы развития команды

1. Формирование

4. Функционирование

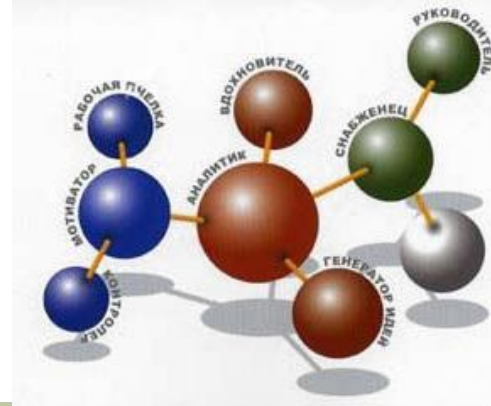
3. Нормирование

2. Бурление

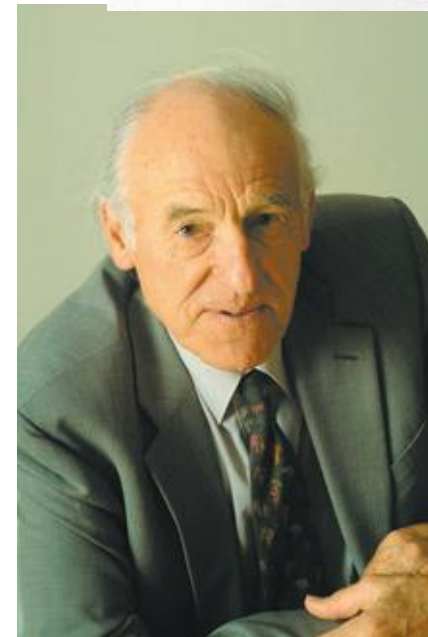
5. Расставание



Роли в команде (Белбин)



- Мыслитель
- Исполнитель
- Доводящий до конца
- Оценивающий
- Исследователь ресурсов
- Приводящий в действие
- Коллективист
- Координатор



*Рэймонд Мередит
Белбин*

Роли в команде (Белбин)

Мыслитель: серьезно и нестандартно мыслящий индивидуалист, новатор.

Исполнитель: консервативный, старательный, надежный. Придает работе группы методичность. Не любит абстрактные идеи.

Доводящий до конца: старательный, организованный, добросовестный. Все делает в срок. Главным в задаче видит ее завершение.

Оценивающий: здравомыслящий, осторожный. Обладает стратегическим взглядом. Делает четкие выводы. Видит все варианты.

Исследователь ресурсов: экстраверт, коммуникабельный, энтузиаст. Дипломат, имеет много связей. Способен импровизировать.

Приводящий в действие: ориентирован на выполнение задачи, динамичный. Стимулирует команду. Продвигает работу.

Коллективист: общительный, мягкий, восприимчивый. Способствует гармонии в команде, снижает напряжение.

Координатор: проясняет цели, способствует принятию решения. Спокойный, уверенный в себе, контролирующий самого себя.

Мыслитель (Plant)

- Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Исполнитель.

- Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовлетворения

Доводчик (Completer-Finisher)

- Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неизменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стил ь построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Коллективист (Team Worker)

- Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получают отличные наставники молодых менеджеров.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности. Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.

Председатель (Координатор, Coordinator)

- **Поощряющий и поддерживающий тип лидера** команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Результативные команды (Белбин)

Команда работает лучше всего, если:

- обеспечено соответствие между ответственностью отдельного человека и его/ее «природной» ролью, исполняемой в команде;
- достигнуто разнообразие умственных способностей членов команды;
- имеется возможность выявлять дисбалансы в группе и корректировать их;
- в состав команды входит очень хороший новичок со свежим взглядом, способный генерировать идеи для команды;
- в составе команды имеется сильный координатор, умеющий проявлять, с одной стороны, терпение, а с другой – руководить, ищущий людей с необходимыми способностями и вызывающий доверие у остальных членов;
- все члены имеют доступ ко всему диапазону командных ролей.



Эффективная команда = результативная + удовлетворенная

контекстуальные факторы, «данности»:

- размер и состав группы,
 - задание, которое она должна выполнить,
 - ресурсы, имеющиеся в ее распоряжении,
 - внешнее признание, получаемое от других групп в организации.
- внутренние факторы или факторы влияния:
 - лидерство,
 - функции задачи и поддержки,
 - способы взаимодействия,
 - мотивация
 - стадия развития группы.

Эффективная команда = результативная + удовлетворенная

ФУНКЦИИ ЗАДАЧИ

1. Высказывание предложений, выдвижение инициатив
2. Формирование, Развитие предложений других людей
3. Диагностика
4. Передача и поиск информации
5. Оценка
6. Принятие решения



ФУНКЦИИ ПОДДЕРЖКИ

- Функция привратника
- Поощрение
- Разрешение конфликтов
- Предоставление обратной связи
- Умение справиться с чувствами
- Забота о физических потребностях



Группа является результативной, если она добивается достижения согласованных целей и помогает своим членам получать удовлетворение от работы в ее составе.



- Насколько результативной была работа Вашей группы?
- Что помогало \ мешало результативной групповой работе?
- Как распределились роли?
- Каким образом принимались решения в группе?

Типологический индикатор

Майерс-Бриггс

- Отдельные поступки людей только кажутся случайными. На самом деле они легко объяснимы, предсказуемы, типичны. Нужно лишь научиться сопоставлять множество факторов, влияющих на формирование характера (генетические особенности, воспитание, врожденные таланты и способности, влияние среды, культуры, не говоря уже о специфике создавшейся ситуации и о роли, которую мы вынуждены ежедневно играть), а затем отнести этот характер к тому или иному типу с помощью «психологического инструмента», позволяющего безошибочно выделять **шестнадцать** принципиально различных **типов** характера. Он разработан американскими психологами Кэтрин Бриггс и ее дочерью Изабель Майерс на основе теории разделения характеров швейцарского психолога Карла Юнга. Этот «психологический инструмент» носит название «Определитель типа Майерс— Бриггс»

4 аспекта:

1. **цель приложения энергии (E – I)**
(экстраверт-интроверт),
2. **способы восприятия информации (S - N)**
чувственное восприятие и интуиция
(сенсорный или интуитивный),
3. **способ принятия решений (T - F)** логик или
эмоционал (мыслительный или чувствующий),
4. **способ организации** своей жизни и
восприятия окружающего мира (j - P) тактик
или персивер (решающий или
воспринимающий).

Руководство

- Как типы личности проявляют себя в разных аспектах руководства:

E

Экстраверты

- **Руководство через общение**
- **Раскрытие собственных правил, ценностей и принципов**
- **Руководство «на ходу», политика «открытых дверей»**
- **Обдумывание в процессе говорения**
 - «+» Хорошо разбираются в людях и в коллективах
 - «-» Большая склонность к разговорам и общению, нежели к выслушиванию и размышлению

I

Интроверты

- **Руководство через обдумывание и тщательную проработку решений**
- **Предпочитают передавать идеи, планы, концепции в письменном виде**
- **Им необходимо время на размышление**
 - «+» Тщательное обдумывание проблемы
 - «-» Медлительность в принятии решений
 - «-» «Закрытость»

Руководство

- Как типы личности проявляют себя в разных аспектах руководства:

S

Сенсорики

- **Осязаемость, буквальная точность, практицизм**
- **Ориентируются на то, что реально, актуально, выполнимо**
- **Управление через реализацию своего опыта и передачу точных инструкций**

«+» Ориентация на конкретные действия

«+» Эффективное использование имеющихся ресурсов и опыта

«-» Узкое видение перспективы

N

Интуитивисты

- **Закономерности, потенциал, тенденции**
- **Ориентируются на возможности, будущее**
- **Управление через видение цели и совершенствование системы, в рамках которой работают**
 - «+» **Способность к систематическому, стратегическому мышлению**
 - «+» **Преобразование наблюдений в концепцию будущего**
 - «-» **Ориентация на возможности, а не конкретные дела**

Руководство

- Как типы личности проявляют себя в разных аспектах руководства:

Т Логики

- Решения на основе анализа причинно-следственных связей
- Объективность, логика, анализ
- Компетентность

«+» Ориентация на проблему, на задачу

«-» Недостаточное внимание к людям

«-» Критика деятельности подчиненных

Ф Этики

- Решения, учитывающие прежде всего человеческий фактор
- Обдумывание субъективных соображений, личных обстоятельств
- Решения, тесно связанные с ценностями

«+» Ориентация на людей, ценности

«+» Создание атмосферы доверия

«-» Правила, прецеденты и задачи не являются приоритетом

«-» Решение может показаться несправедливым

Руководство

- Как типы личности проявляют себя в разных аспектах руководства:

Ж Рационалы

- Ориентация на действие, сроки, правила, планы, процедуры, графики
- Ценят ясность, системность, порядок

«+» Видят цель

«-» Могут пропустить новые появившиеся возможности или обстоятельства

Р Иррационалы

- Гибкость, любопытство, открытость сознания
- Легкость в общении
- Работают с вариантами и альтернативами

«+» Чувствуют изменения ситуации могут легко приспособиться

«-» Непредсказуемость, спонтанность решений

Власть

- Как типы личности смотрят на природу власти и источники и способы ее применения:



Интуитивные этики

- *Люди для людей*



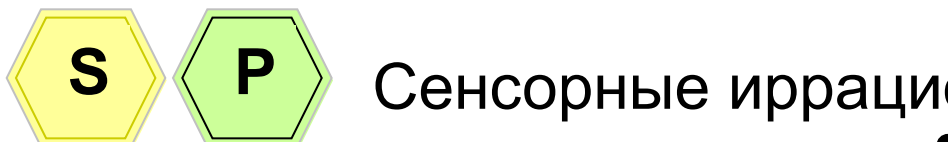
Интуитивные логики

- *Компетентность превыше всего*



Сенсорные рационалы

- *Становой хребет компании*



Сенсорные иррационалы

- *Проблем как не бывало!*

Власть

E **J** Рациональные экстраверты (ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ)
• *Врожденное умение влиять*

E **P** Иррациональные экстраверты (ESTP, ESFP, ENFP, ENTP)
• *Заряд энергии*

I **J** Рациональные интроверты (ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ)
• *Сильные молчаливые люди*

I **P** Иррациональные интроверты (ISTP, ISFP, INFP, INTP)
• *Тихие задумчивые люди*

Типологический опросник Майерс - Бриггс

- В каждой из 28 пар выберите утверждение (а) или (б), которое Вам больше всего подходит. Помните, что среди них нет плохих и хороших, правильных и неправильных, все они равноценны.
- После выбора варианта оцените его в баллах, исходя из того, что сумма баллов (а) и (б) равна 10. Например, а = 3; б = 7. Старайтесь реже отвечать а = 5 и б = 5.
- Работайте быстро, подолгу не размышляя над ответами.
- *Раздать регистрационный лист к опроснику*

Международный стандарт кадрового менеджмента

ESTP Маршалл	ESFP Политик	ENTP Новатор	ENFP Инициатор
ESTJ Администратор	ESFJ Энтузиаст	ENTJ Предприниматель	ENFJ Новатор
ISTJ Инспектор	ISFJ Хранитель	INTJ Аналитик	INFJ Гуманист
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик

Маршал (ESTP) - *Сильные стороны*

- Отличается лидерским характером. Человек волевой, собранный, энергичный.
- Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой.
- Умеет управлять людьми, хорошо ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен быстро принимать кардинальные решения.
- Настроен на реальные близлежащие цели — гибкий тактик.
- Энергичен и деятелен, в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно отстаивает интересы свои и своей группы.
- Стремится к высокому материальному уровню жизни.
- Любит действовать по крупному, все тщательно взвесив и разработав конкретный план действий.
- Очень целеустремлен и практичен в делах.
- Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий.
- Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.



Маршал (ESTP) - Проблемы

Довольно агрессивен, ему с трудом удаются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими.

Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелых действий.

Не выносит приказного тона: если на него оказывают давление дает сильный отпор.

Самолюбив, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам.

Неудобным людям может создать неблагоприятную обстановку.

В личных отношениях неуступчив, хочет все устроить по-своему.

Недоверчив к новым людям, стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности.

Идет к своей цели, не считаясь с интересами других. У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

Политик (ESFP) *Сильные стороны*

- Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности.
- Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях. Уверен в себе, смел и решителен, всегда знает, чего хочет. Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно.
- Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания.
- В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Добрый, обаятельный, демократичный, обычно держится раскованно и непринужденно.
- Следит за здоровьем и внешним видом. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно. Заботится о близких, ценит уют и комфорт. Стремится к практической деятельности.
- Предпочитает ближайšie конкретные цели, приносящие реальную пользу.

Политик (ESFP) - Проблемы

- Довольно неорганизован, склонен отвлекаться в работе на несущественные детали.
- Ему трудно долгое время концентрировать свое внимание на чем-то одном.
- Склонен к колебаниям в выборе, долгим размышлениям, сомнениям, которые он скрывает.
- Его настоящим доверием пользуются немногие.
- Довольно консервативен: ему нужно время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практической ценности.
- Идет на риск только после того, как все хорошо взвесит.
- Склонен нивелировать индивидуальные качества людей, любит, чтобы все действовало единообразно. Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают.
- Демонстрирует свое отношение к человеку.

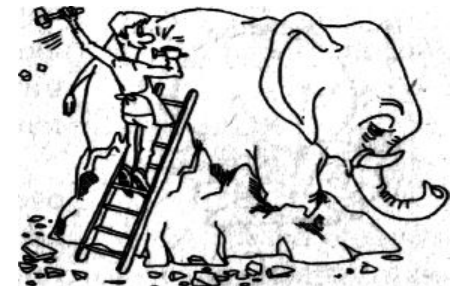


Мастер (ISTP) *Сильные стороны*

- Умеет действовать целесообразно. Реализует идеи в практике, извлекая из них максимум пользы. Ему присущи скромность, упорство. Обязательно завершает начатое.
- Изобретателен и в быту, и на работе, которая ему нравится. В достижимой для него области пространства все
- организует для работы и отдыха.
- Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво и некрасиво, где гармония, а где безвкусица. Ярко и броско одеваться не любит.
- Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, охотно помогает, не жалея сил и личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Ему доставляет радость, когда сделанное им кому-то понравилось.
- Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи.
- Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждение об опасности вызывает у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

Мастер (ISTP) - Проблемы

- Скептик, все подвергает сомнению, может высмеять. На людях обычно не проявляет свои чувства, хотя впечатлителен.
- Очень зависит от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности.
- Скритен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место.
- Приказ как форма обращения для него не существует: делает так, как считает нужным.
- По-настоящему эффективно занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека.
- За бесцельную работу браться не будет. Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.



Посредник (ISFP) *Сильные стороны*

- Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает или не устраивает его.
- Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, обычно умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфортную обстановку в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия, житейские радости.
- Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает по качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры. Многие умеет делать своими руками.
- Хорошо чувствует состояние других людей, способен подстраиваться под собеседника. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив. Стремится к высокому уровню жизни.
- Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

Посредник (ISFP) Проблемы

- Ему с трудом удастся поддерживать напряженную деловую активность долгое время.
- Бывает расслаблен и несобран. Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить.
- Довольно ленив, если работа мало его интересует и не обещает никакой выгоды лично ему, может даже симулировать. Его выводят из себя пустая суета и напрасная трата сил.
- Ничего не берет на веру, требует фактов и доказательств. Старается избегать начальства, уклоняется от сугубо деловых разговоров, они для него скучны.
- Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела.
- Плохое самочувствие заметно снижает его работоспособность.
- Часто только делает вид, что способен на многое.



Администратор (ESTJ) *Сильные стороны*

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять верное решение с точки зрения практики. Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений.

Отличается высокой работоспособностью. Очень прагматичен, поступки людей оценивает с точки зрения их пользы.

Умеет рационально обращаться с деньгами. Любит во всем надежность и основательность. Добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает большим чувством долга.

Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать.

Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

Администратор (ESTJ) - Проблемы

Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику, даже в шуточной форме. Избегает делать комплименты, а также хвалить за хорошую работу — считает ее нормой.

Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне критичен. Осуждает всех, кто, по его мнению, недостаточно добросовестно, качественно и честно работает.

Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Плохая стрессоустойчивость, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности, очень тяготится долгим ожиданием какого-либо события.

Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает.

Не имея достаточного, по его мнению, количества фактов, откладывает принятие решения.

Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы. Может разнервничаться, сорваться, быть резким, проявить нетерпимость. Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих.



Энтузиаст (ESFJ) *Сильные стороны*

- Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера.
- Ярый противник пустой траты времени, сам всегда занят неотложными делами.
- Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике.
- Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом.
- Много умеет делать своими руками. В жизни всего добивается сам, не надеясь на других. Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации, когда против него направлена агрессия или ощущается нехватка времени.
- К советам других прислушивается, но, как правило, поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью и любит, чтобы его усилия и проявленную находчивость ценили. Стремится к стабильности, высокому уровню жизни, уважению коллег по работе.

Энтузиаст (ESFJ) - Проблемы



- Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много, выходит из себя, а потом так переживает, что может даже заболеть. Для него важен эмоциональный контакт, поэтому с трудом взаимодействует с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему.
- Неэкономен, не всегда оценивает выгодность и полезность того, что делает.
- Долго колеблется перед принятием важного решения по сложному вопросу.
- Плохо рассчитывает время, с трудом отделяет главное от второстепенного, перегружает себя делами. Переоценивает свои деловые способности. Не умеет ждать, ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

Инспектор (ISTJ) *Сильные стороны*

- Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца.
- Любит во всем порядок, размеренность, точность и конкретность, полагается только на официальные или хорошо проверенные источники информации.
- Охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает.
- Аккуратно ведет документацию.
- Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает мелочей. В качестве администратора умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений.
- Дело ставит выше личных отношений и настроений.
- Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Знания предпочитает внедрять в практику.
- Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.



Инспектор (ISTJ) Проблемы



- Бескомпромиссен в том, что считает важным.
- Время от времени напускает на себя официальный и не приступный вид, строго придерживается субординации.
- Довольно нетерпим к другим точкам зрения.
- Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности.
- Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения.
- Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю, методы работы.
- Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними.
- Боится перемен и нестабильности.
- Плохо разбирается в том, как к нему относятся другие.
- Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела, которые он ведет.

Хранитель (ISFJ) - *Сильные стороны*

Хорошо разбирается в отношениях между людьми.

Добросовестен, очень обязателен, пунктуален.

Ко всему готовится, как правило, всегда заранее, заблаговременно.

Не жалеет сил и времени для наведения порядка. Человек долга.

Заставляет себя делать неинтересную, но необходимую работу.

Пунктуален. Равномерно распределяет дела, постоянно загружен какой-либо работой.

Выполняет начатую работу тщательно и последовательно.

Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы.

Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами, не любит заниматься.

Имеет хорошую выдержку и самообладание.

Принципиален. Твердо, напористо защищает себя и своих близких.

Постоянен в своих привычках и привязанностях. Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги.

Хранит верность семье. Любит обустраивать быт.



Хранитель (ISFJ) - проблемы



Болезненно переносит несправедливость и неэтичное поведение.

Раним и впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же.

Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом.

Склонен делить людей на «своих» и «чужих». Не прощает предательства.

Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности. Не любит перемен.

Ему трудно определить индивидуальные особенности человека, к окружающим склонен предъявлять высокие моральные требования.

Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как далеко не всегда уверен в себе, в своих способностях, потенциальных возможностях. При попытках надавить на него может проявлять агрессивность

Новатор (ENTP) *Сильные стороны*

Большая тяга к знаниям.

Обладает развитой интуицией. Используя ее, на основании полученной разрозненной информации и умения взглянуть на ситуацию со стороны может найти неожиданный выход там, где не видят его другие. Охотно дает советы, как выпутаться из сложных обстоятельств.

Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Вместе с тем он — структуралист, классификатор, идущий от общего к частному.

Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов. Часто работу ставит выше семейных отношений.

Демократичен, не любит чиновничества.



Новатор (ENTP) Проблемы



Не переносит строгую регламентацию и монотонную работу.

Довольно неорганизован: отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку.

Может говорить не по теме, уходя в свои мысли. Ему с трудом удастся порядок в делах, на рабочем месте. Может допускать погрешности в оформлении деловой документации.

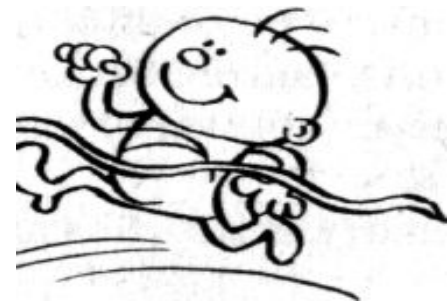
Не всегда следит за своим внешним видом. Бывает наивным, слишком доверчивым.

Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы — с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него давить.

Может с апломбом доказывать свою правоту, если убежден в ней

Предприниматель (ENTJ)

- Очень динамичный, подвижный, деятельный человек.
- Хорошо чувствует пульс времени, считает недопустимым отставание в делах.
- Большой труженик, с удовольствием занимается делами, вносящими практическую пользу.
- Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективное-, может пойти на деловой риск. Во всем стремится к ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки, все планирует. Бесхитроsten, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Может выступать как спонсор и меценат. Обходится и без комфорта, если надо. Даже если ему трудно, ныть не будет. Оптимист, всегда излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.



Предприниматель (ENTJ)

Не все могут выдержать навязываемый им напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять.

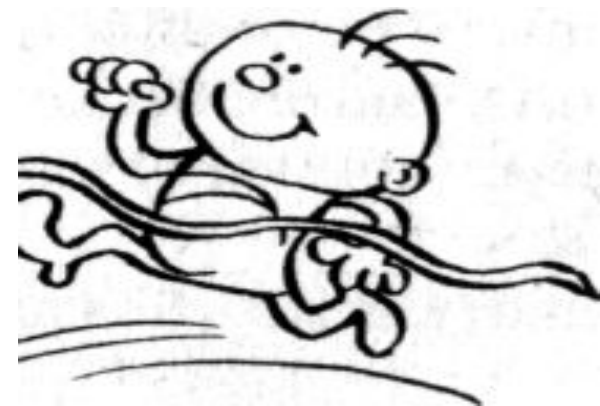
Взваливает на себя столько, что не может всюду успеть. Не до конца продумывает далеко идущие планы.

Склонен к чрезмерному риску, первым бросается в сомнительное мероприятие.

Порой чрезмерно говорлив. Может одеваться небрежно. Болезненно воспринимает внимание к своей внешности. Суевлив, нетерпелив, неусидчив, поэтому часто допускает огрехи при оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности.

У него творческий беспорядок в быту и на рабочем месте. В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость.

Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.



Аналитик (INTJ)

- Имеет хорошее аналитическое мышление, развитую логику. Выделяет главное и отсекает второстепенное. Умеет обобщать факты и хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах.
- Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы.
- Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя.
- Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности.
- Добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем.
- Стремится к независимости, но дает руководить собой людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво. Хорошо чувствует время, обычно пунктуален. Осторожен, чувствует опасность. Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.

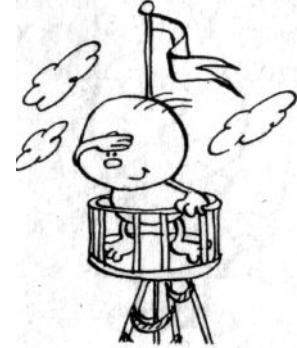


Аналитик (INTJ)



- Недостаточно гибок в отношениях. Предпочитает говорить о том,
- что интересует его, малоинтересные для него подробности
- в речи собеседник пропускает мимо ушей. Может
- вовсе уйти от разговора, если считает его пустой тратой времени.
- Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке.
- Может проявлять упрямство, бескомпромиссность.
- Не терпит, чтобы им командовали, волевое давление отвергает хладнокровно.
- Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь.
- Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

Критик (INTP)



- Стремится к полезным, рациональным действиям, очень экономен.
- Тщателен в работе, добросовестен и исполнительен.
- Эрудирован, много читает и размышляет.
- Хорошо запоминает прочитанное и образно с удовольствием пересказывает окружающим.
- Правильно оценивает степень риска и часто дает советы, как поступать, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей.
- Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе.
- Пунктуален, если от него этого требуют. Скромен в быту и одежде, однако ценит комфорт.
- Вежлив в общении. Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся.
- Имеет развитую интуицию.

Критик (INTP)

Скептик, подмечает все противоречия и несовершенства окружающего мира. Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо удастся внутреннее равновесие. Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то слишком добрым и уступчивым. Его душевное состояние отражается на окружающих.

Очень скрупулезен, поэтому не всегда выполняет нам в срок.

Осторожен, нерешителен в новых начинаниях. Не любит спешить, суетиться, недоверчиво относится к людям, забегающим вперед.

Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей позиции, которую старается доказать при помощи фактов. Прямому волевому воздействию не подчиняется. Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках.

Ему трудно оказывать волевое давление или настроить подчиненного на выполнение задания.

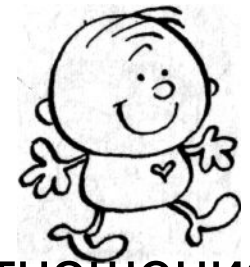


Инициатор (ENFP)



- Общителен и эмоционален.
- Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплименты, стремится делать людям приятное.
- Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки, способен предсказывать поведение окружающих.
- Обычно тянется к неординарным, незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлечшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь активным сторонником. Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать им советы в сложных жизненных ситуациях.
- Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений.
- Стрессоустойчив, в экстремальных условиях мобилизуется, может дать решительный отпор. В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго.
- Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.

Инициатор (ENFP)



- Из-за желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами.
- Доверчив, в разговоре может порой рассказать лишнее. Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий. Может быть экзальтированным, очень часто зависит от настроения.
- Не любит регламентации и строгих правил, стесняющих его
- зависимость. Противник иерархии и чиновничества. Не приемлет условностей и предрассудков. Довольно неорганизован и непрактичен. Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела. Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое до конца. Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает вспыльчив, несдержан, порой агрессивен.

Наставник (ENFJ)



- Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии.
- Может увлечь людей, повести за собой.
- Предвидит опасность, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать.
- Хорошо чувствует время, умеет правильно распределить выполнение дел. Верит в неограниченные возможности и способности человека. Старается понять мотивы поступков людей, ведет себя как воспитатель и наставник. Пунктуален, очень ответствен. Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

Наставник (ENFJ)



- Ему с трудом удастся внутреннее равновесие. Склонен излишне драматизировать события. Самолюбив, раним, настроен только на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды.
- Не любит, когда его прерывают, торопят. Остро переживает свои неудачи и разочарования.
- Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компромиссам. Все перепроверяет.
- Не любит делать много дел сразу.
- Аристократичен, но может допускать крайности в одежде — быть экстравагантным или, наоборот, небрежным. Таким образом он самовыражается. Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно.
- Может допускать огрехи в оформлении деловой документации.

Гуманист (INFJ)



- Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми. Постоянно стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к философским проблемам. Во всем старается придерживаться принципов справедливости и гуманизма.
- Правильно оценивает способности людей.
- Проявляет понимание, терпимость. Принимает людей такими, какие они есть, прощает слабости и не пытается переделать других. Ради мира и согласия готов идти на компромиссы. Отзывчив и внимателен. Очень устойчив в своих привязанностях. С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить, дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам.
- Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде.
- Исполнителен, добросовестен и пунктуален. Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек.

Гуманист (INFJ)



- Впечатлителен и раним.
- Тяжело переживает конфликты и недоразумения, плохая стрессоустойчивость.
- Чрезмерно щепетилен, не любит обременять других. Вместе с тем постоянно нуждается во внимании, опеке. Увязая в деталях, часто переутомляется. Ему с трудом дается верная оценка своей работы. Не умеет правильно распределять время. Доверчив, наивен, его добротой злоупотребляют. Малоинициативен, инертен. Не вникает в то, что находится вне его интересов.

Романтик (INFP)



Эмоционален, обаятелен. Обладает утонченным вкусом. Его влекут гуманитарные знания.

Мягкий, тактичный человек. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других.

Мечтатель и оптимист. Умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развита интуиция, болеет за дело, хотя старается этого не показывать.

С почтением относится к людям, наделенным властными полномочиями, если они могут давать конкретные указания.

В интересах дела проявляет хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе обаянием и скромностью.

Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозен в движениях. Со вкусом одевается, элегантен.

Обладает чувством юмора. Искусен в умении нравиться. К каждому может найти индивидуальный подход.

Романтик (INFP)



Ранимый, неуверенный в себе, склонен к долгим сс при выборе решения.

Его нужно вовлекать в дело. Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке. Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания.

В работе может утопать в деталях, отвлекаться на мелочи, не успевает сделать в срок более важные дела. Не любит строгих порядков, бездумного подчинения регламентам и инструкциям.

Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах.

На рабочем месте и в быту может допускать «художественный» беспорядок.

Не любит людей, которые скупаются в мелочах. Болезненно воспринимает критику своей работы. Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки. Его работоспособность имеет ярко выраженные периоды спадов и подъемов.

Принципы построения команды

цель приложения энергии (E – I)
(экстраверт-интроверт),
способы восприятия информации (S - N)
чувственное восприятие и интуиция (сенсорный или интуитивный),
способ принятия решений (Т - F) логик или эмоционал (мыслительный или чувствующий),
способ организации своей жизни и восприятия окружающего мира (j - P) тактик или персивер (решающий или воспринимающий).

- люди от природы склонны окружать себя себе подобными
- в рамках одного отдела или отрасли существует тенденция однотипного подбора сотрудников (*например, продажи - EF; бухгалтерия ST; научно-исследовательские работы NT; кадровая служба SF*)
- команды, состоящие из множества разноплановых типов, не являются наиболее эффективными
- логико-рациональные типы (TJ) преобладают среди руководителей высшего звена

Принципы построения команды

- люди от природы склонны окружать себя себе подобными
- в рамках одного отдела или отрасли существует тенденция однотипного подбора сотрудников (*например, продажи - EF; бухгалтерия ST; научно-исследовательские работы NT; кадровая служба SF*)
- команды, состоящие из множества разноплановых типов, не являются наиболее эффективными
- логико-рациональные типы (**TJ**) преобладают среди руководителей высшего звена

ИСТОЧНИК

Тест Белбина

<http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>

Тест личности по Майерс-Бриггс — MBTI
тест

<http://lmlnews.ru/test-lichnosti/>

Домашнее задание

- **Тест Белбина на вашу роль в команде – пройти тест онлайн**
- <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>
- **Тест на тип личности по Майерс-Бриггс (МВТИ тест) пройти онлайн бесплатно**
- <http://lmlnews.ru/test-lichnosti/>