

# Тема 15. Организация командной работы.

Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка.

## Команда обладает такими существенными признаками, как:

- - внутренняя организация, состоящая из органов управления, контроля и санкций;
- - групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- - собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд;
- - групповое давление, т.е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности;
- - стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач;
- - закрепление определенных традиций.

В каких ситуациях необходимо прибегать к созданию команд внутри действующей организации?



# Проект

- результат какой-либо особой деятельности-проектирования.
- (англ.) - прообраз будущей вещи, системы, это что-либо, что задумывается или планируется.
- (амер.) - это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.
- это то, что изменяет мир, система сформулированных в рамках проекта целей и мероприятий по их реализации.
- это комплексная деятельность временного коллектива в условиях активного взаимодействия с внешней средой, которая направляет на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата (изменения) в заданный промежуток времени с использованием различных ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических и т.д.).

# Классификация проектов

3 класса проектов:

- 1 класс – мегапроекты (совокупность множества взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью: международные, национальные, межотраслевые, отраслевые и т.д.).
- 2 класс – мультипроекты (комплексные, осуществляемые в организации при переходе к рыночной экономике).
- 3 класс – монопроекты (инвестиционные, инновационные и другие, имеющие определенную цель).

Эта классификация основана:

- по уровню проекта
  - масштабу
  - направленности
- отрасли реализации

# Типы проектов:

- социальные
- экономические
- организационные
- технические
- смешанные



# Виды проектов:

- учебно-образовательные
- исследовательские
- инновационные
- комбинированные
- инвестиционные



## По срокам:

- Краткосрочные (1-2 года)
- Среднесрочные (3-5 лет)
- Долгосрочные (более 5 лет)



К основным факторам,  
определяющим принципы формирования команды  
относятся:

1. Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта – одна из главных в образовании команды.
2. Организационно-культурная среда.
3. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды.

# Специфика проекта определяет:

- - формальную структуру команды, которая утверждается руководством;
- - ролевой состав;
- - перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды;
- - сроки, этапы, виды работ по проекту.

**Очевидно, что состав команды для реализации *строительного проекта* должен включать проектировщиков, строителей, снабженцев и т.д. А в состав команды *научного проекта* должны входить *научные работники, эксперты, специалисты в областях соответствующих знаний и т.п.***

## Организационно-культурная среда команды проекта делится на внешнюю и внутреннюю.

- *Внешняя среда включает в себя окружение проекта во всех аспектах.*
- *Внутренняя среда, или организационная культура самой команды, включает такие характеристики:*
  - - принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
  - - способы распределения власти;
  - - сплоченность и связанность членов команды;
  - - характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
  - - организация ролевого распределения.

Характеристики взаимодействия руководителя и членов команды основываются на понятии «тип лидера», которое понимается как характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

- Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоорганизации и самоконтролю.
- Наиболее адекватный лидер – тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили собой сами. Человека, способного к подобному лидерству, авторы называют *сверхлидером*.
- Управление командой проекта связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости команды. Менеджер должен быть гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект. При формировании команды могут возникнуть два варианта:

- ***Проект реализуется в рамках предприятия.***
- ***Проект реализуется вне рамок одного предприятия (организации).***

# 1. Проект реализуется в рамках предприятия (организации) - например, в случае реструктуризации предприятия, расширения или диверсификации его деятельности и пр. при этом имеются три возможности:

- а) *Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности.* Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство организации определяет собственного руководителя проекта, который в рамках организационной схемы одновременно выполняет и свои обычные обязанности, и при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам (вне зависимости от границ отделов). Он также планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту.
- б) *Классическая организация проекта (отдельная оргструктура в рамках оргструктуры предприятия).* В такой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной структуре предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры подразделений предприятия. Проект находится под патронажем непосредственно руководства предприятия (руководитель проекта, а отчасти и отдельные члены команды проекта) полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.
- в) *Смешанные формы – назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются опытные специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью.* При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников для этого проекта.
- (На практике и, прежде всего, на средних предприятиях часто преобладают смешанные формы).

2. Проект реализуется вне рамок одного предприятия (организации), т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций.
- Как правило, проекты реализуются далеко не всегда в рамках отдельного предприятия. Это относится, например, к новым строительным проектам, крупным проектам развития территорий и прочим.
  - В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

**Команда проекта – это управленческая структура, в состав команды управления входят специалисты, являющиеся по сути деле менеджерами по своим направлениям деятельности, и возглавляется команда менеджером проекта, отвечающим за его реализацию в целом.**



• **Рис. 11.3. Примерный состав команды проекта.**



## Роль менеджера проекта в формировании и организации работы команды:

- Эффективный проект-менеджер помогает членам команды пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал.
- Он должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития и вести команду вперед. При успешном завершении проекта возникшее чувство удовлетворенности работой формирует желание дальнейшей совместной деятельности.
- Проект-менеджер должен представлять и анализировать возможные трудности на пути становления команды, так как осознание их помогает наполовину решить проблему.

## Источниками проблем, препятствующих процессу становления команды, являются:

- - нечеткость целей;
- - нехватка открытости и конфронтация в команде;
- - неконструктивные взаимоотношения с руководством организации;
- - отсутствие необходимых ресурсов и финансирования;
- - плохое техническое оснащение.

*Существуют три основных элемента для повышения эффективности труда менеджера проекта. Эффективные менеджеры проекта должны:*

- 1) знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы;
- 2) быть нацеленным не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат;
- 3) строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и членов команды, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

# Менеджер проекта должен:

- - быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;
- - организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- - целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;
- - осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;
- - контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;
- - осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, разрешения конфликтных ситуаций в ходе работ взаимодействий.



DEMOTIVATORS.TO

# Начальниками могут быть

только специально недоученные люди



# Этапы командообразования.

Шестеренки на одной оси либо крутятся  
одинаково, либо ломают зубья.

Можно определить 5 этапов командообразования, то есть превращения коллектива в рабочую группу со своей субкультурой



- *Адаптация.*
- *Группирование.*
- *Кооперация.*
- *Нормирование деятельности.*
- *Функционирование.*

# *Адаптация.*

- С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач.
- На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи, проверка с целью ориентировки участников относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе.



# Группирование.

- Характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам.
- Содержание этого этапа состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности.
- В процессе группирования начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных групп, формирующих первые внутригрупповые нормы.

# Кооперация.

- На данном этапе происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности.
- Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Здесь уже отчетливо проявляется организационное единство, хорошая подготовленность членов группы к решению задач, однако отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

## *Нормирование деятельности.*

- На этом этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирует сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я-ты».

# Функционирование.

- Стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи.
- Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи.
- На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

## Эмпирически сплоченность команды обычно выявляется с помощью следующих вопросов:

- Считаете ли вы себя реальной частью группы?
- Если бы вам предложили такую же работу за равную зарплату в другой группе, подумали бы вы о возможности перехода туда?
- Как, лучше или хуже, выглядит ваша группа в сравнении с другими группами организации?
- Как вы и ваши товарищи уживаетесь друг с другом? Помогаете ли вы друг другу вашей группе бывают конфликты?



# Сплоченная команда:



- группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- все члены коллектива эффективно участвуют в его усилиях, работают на совесть и не уклоняются от работы, когда появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общей цели;
- члены команды рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
- члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу. Они часто и откровенно общаются.



## Все мы в одной лодке

Если кто-то один начинает сверлить в лодке дырку, крича, что он сверлит дырку только под собой и имеет на это полное право - то утонут все, кто есть в лодке.