



NATIONAL RESEARCH
UNIVERSITY

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Эффективная работа команды (лекция 4)

Титов Сергей Анатольевич, к.э.н., MBA

satitov@hse.ru

Moscow, 2020



Основы проектного управления

Структура

Общая проблематика командообразования (2-3)

Командная динамика (5)

Устав команды (6)

Командная идентичность (7)

Командные и функциональные роли (8 – 13)

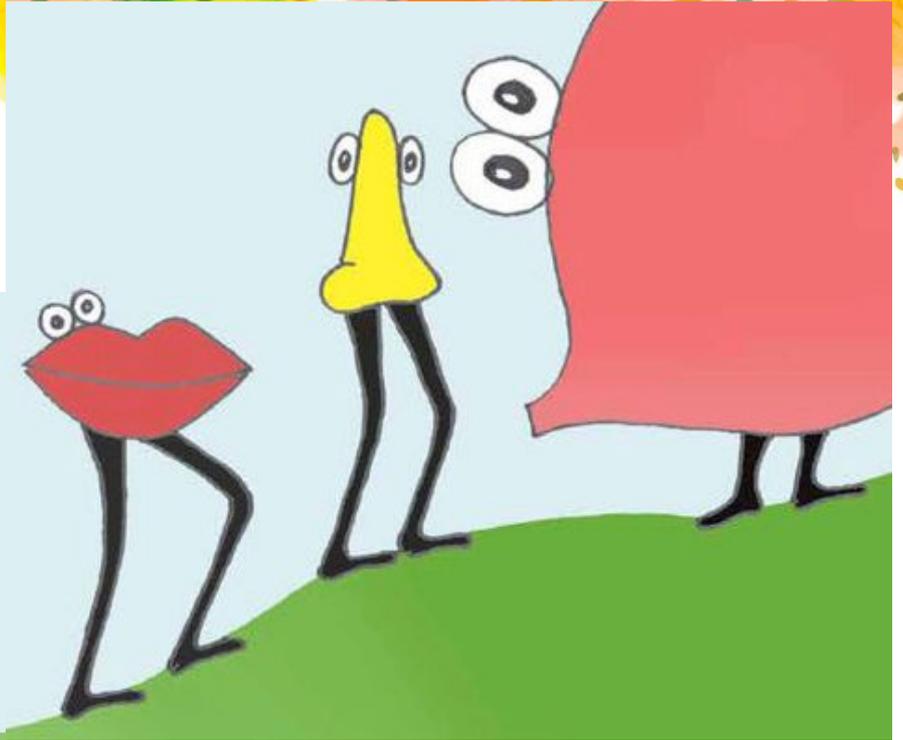
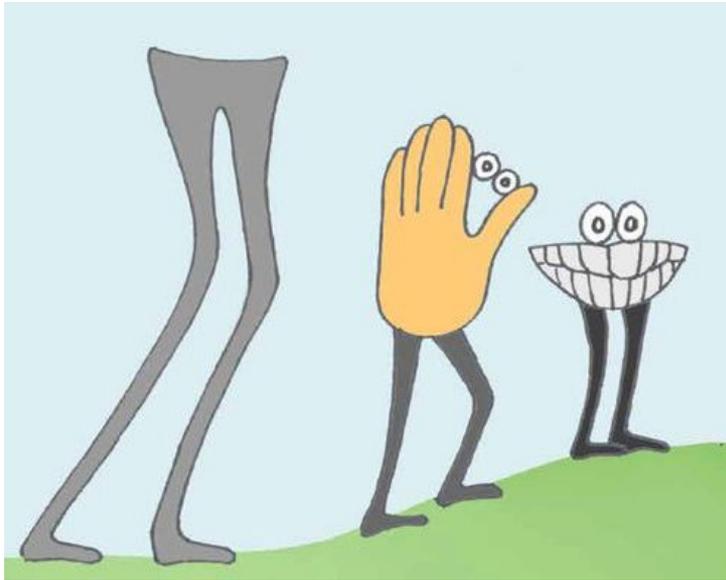
Общее планирование (14 – 15)

Оперативное управление (16 – 20)

Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. – Манн, Иванов и Фербер, 2009.

Пряжников Н., Полевая М., Камнева Е. Тренинг командообразования и групповой работы. – Litres, 2019.

https://studme.org/59015/menedzhment/ponyatie_komandy_factory_etapy_prevrascheniya_gruppy_komandu



<https://olarrasofia.squarespace.com/bellyandthemembers/kfkq0anqv50t7smqhfgn0lhfw1lk41>

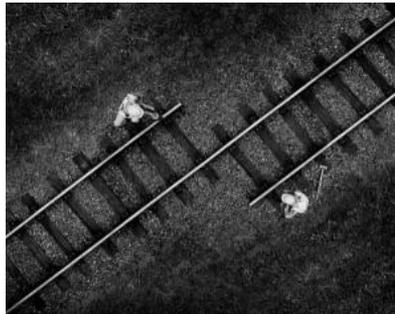
Командные заболевания

- 1 человек: 63 кг/чел;
- 3 человека: 53 кг/чел;
- 8 человека: 31 кг/чел



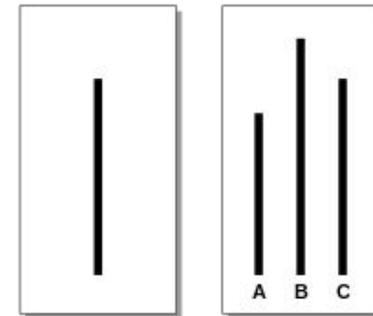
Социальная лень и халвящйки

(<http://flashpointtraining.com/wp-content/uploads/2017/04/bigstock-Brunette-Businesswoman-Bored-l-6565230.jpg>)



Несогласованности и конфликты

(<https://www.heinzmarketing.com/2016/09/why-does-misalignment-exist-between-sales-and-marketing/>)



Групповое мышление и конформизм

(https://en.wikipedia.org/wiki/Asch_conformity_experiments)

Командная динамика



Устав команды

| Контекст и основные данные | Ценности | Досуг |
|---|--|--|
| <p>Условия и формальные основания для создания; дата создания; продолжительность работы; предмет деятельности; дата последнего пересмотра устава</p> | <p>4-5 ценностей, которые разделяются командой. Общие жизненные принципы, которые настраивают участников команды на эффективную работу. Жизненные установки, направляющие на достижение поставленных целей и объединяющие всех членов команды в единое целое.</p> | <p>Необходимо организовывать вне рабочие мероприятия, поддерживающие сплоченность и взаимопонимание. Конкретные планируемые мероприятия, их содержание, периодичность.</p> |
| <p><i>Команда образована в рамках майнора ... 01.12.2019 года; плановая продолжительность работы 1,5 года; команда должна разработать свой образовательный - продукт, справиться со всеми командными заданиями по майнору. Последний раз исправляли Устав 14 февраля 2020 года.</i></p> | <p><i>Не стоять за шваброй (никто не прячется и не увиливает от работы); Критикуешь, предлагай; О проблемах в будущем времени (если кто-то осознает проблемы с выполнением, то говорит заранее, сразу); Открытый разговор (если кто-то имеет претензии, то говорит об этом открыто, но конструктивно); Свободная касса (если кто-то выполнил свою часть, предлагает свою помощь); Инициатива (не молчим, предлагаем)</i></p> | <p><i>Обязательная чашка кофе/чай/сока (в день майнора) каждую неделю; Раз в две недели вместе обедаем; Поздравляем с днем рождения; Отмечаем сдачу командных результатов; Подарки после каникул</i></p> |
| Люди, роли, компетенции | Название полное, краткое и девиз команды | Потребности и ожидания |
| <p>Указываются ФИО, направление, профиль обучения. Роли в команде. Имеющиеся у члена команды способности, умения, навыки.</p> | <p><i>Кукурузное Поле. КукуПо. Что посеешь, то пожнешь</i></p> | <p>Потребности и ожидания отдельных членов команды</p> |
| <p><i>Обязательно два лидера (как разделить полномочия, решается самостоятельно); обязательны также: методолог (разбирается в требованиях по майнору, использовании инструментов и т.п.); экаунт-менеджер (отвечает за организацию коммуникаций с заказчиком); холодный критик; остальное по желанию. Роли могут меняться (но лидеры как минимум на семестр), объединяться.</i></p> | <p>ЛОГОТИП КОМАНДЫ</p> | <p><i>Светлана: научиться работать в команде, выступить публично, формировать красивые презентации, получить максимально высокую оценку; Андрей: завести новых друзей, интересно провести время, научиться чему-нибудь практическому в области бизнеса</i></p> |
| Правила | Цели команды | Риски и ограничения |
| <p>Указываются правила общения, принятия решений, выполнения работ, соблюдения сроков, надежности выполнения, возможностей отказываться от работы и прочее. Процедуры и правила выявления и разрешения конфликтов...</p> | <p>Чего команда хочет добиться в практическом и учебном плане.</p> | <p>Указываются возможные события, обстоятельства, факторы, которые могут негативно повлиять на работу команды или отдельных ее участников</p> |
| <p><i>Все командные результаты перед отправкой проверяются всеми участниками; спорные решения принимаются большинством голосов; лидеры имеют право вето; нарушения внутренних дедлайнов не допускаются; если принял работу, выполняй; работа ведется в двойках, внутри которых полная взаимозаменяемость; все конфликты обсуждаются в полном составе команды, ...</i></p> | <p><i>Хотим найти организацию-заказчика и сделать для них что-нибудь практически полезное; хотим научиться координировать деятельность команды так, чтобы не было прокрастинации, нарушения сроков, чтобы была полная вовлеченность всех</i></p> | <p><i>Все с разных направлений, по основным программам разные дедлайны, координироваться будет сложно; никто не любит работать с цифрами, решение экономических задач может быть проблематичным</i></p> |

Командная идентичность

- Построить тотемный столб из Columbus Cubes, используя листки для записей, как можно более высокую
- На вершине, на одной из граней должно быть животное или растение, олицетворяющее команду
- 15 минут на то, чтобы найти информацию и потренироваться
- Победитель получает приз!!!
- 15 минут на выполнение



Командные роли (М. Белбин)



Реализатор



Шейпер



Педант

Роли,
ориентиро-
ванные
на действия
Action
Roles



Генератор Идей



Аналитик



Специалист

Роли,
ориентиро-
ванные
на интеллект
Thinking
Roles

Роли,
ориентиро-
ванные
на социальные
аспекты
Social
Roles



Исследователь
Ресурсов



Душа Команды



Координатор

Командные роли (М. Белбин)

| Роль | Вклад в деятельность | Допустимые слабости | Недопустимые слабости |
|---|---|--|--|
| Генератор идей  | Обладает богатым воображением, мыслит нестандартно, решает сложные проблемы. | Игнорирует второстепенные детали и явления. Слишком занят, чтобы эффективно взаимодействовать. | Проявляет сильное чувство собственности на свои идеи, пренебрегая при этом пользой сотрудничества. |
| Аналитик  | Вдумчив и рассудителен, проницателен, мыслит рационально и стратегически, Его суждения всегда точны | Не умеет вдохновить и с энергией вовлечь людей в дело. | Цинизм без логики |
| Координатор  | Зрелый, уравновешенный, вызывает доверие. Умело распределяет обязанности, устанавливает приоритеты. | Склонен манипулировать. Перепоручает другим то, что должен выполнить сам. | Может успех команды представить, как свой собственный |

Командные роли (М. Белбин)

| Роль | Вклад в деятельность | Допустимые слабости | Недопустимые слабости |
|--|--|--|--|
| Реализатор  | Надёжный и трудолюбивый, обладает системностью в организации процессов и работы | Довольно негибок и медленно принимает нововведения | Сопrotивляется изменениям |
| Педант  | Высокая точность и внимание к деталям, видит ошибки и упущения, стремится к совершенству | Склонен к чрезмерному беспокойству. Отказывается делегировать. | Проявляет одержимость в поведении. |
| Исследователь Ресурсов  | Полный энтузиазма экстраверт, умеет находить и налаживать контакты, видит и понимает новые возможности | Чрезмерно оптимистичен. Теряет интерес, как только проходит первая волна восторга. | Может по небрежности подвести клиентов, забыв выполнить то, что было согласовано |

Командные роли (М. Белбин)

| Роль | Вклад в деятельность | Допустимые слабости | Недопустимые слабости |
|---|---|---|---|
| Шейпер  | Умеет преодолевать препятствия и достигать поставленные цели, требователен, напорист. | Склонен провоцировать. Задевает чувства людей. | Не умеет поправить ситуацию хорошей шуткой или извиниться |
| Душа команды  | Умеет слушать, избегает трений и гасит конфликты, дипломатичен. | Проявляет нерешительность в сложных ситуациях | Старается избегать стрессовых ситуаций. |
| Специалист  | Увлечён и предан своему делу, высокий профессионал и эксперт в области своих знаний. | Область его вклада ограничена. Слишком много времени тратит на технические нюансы | Пренебрегает фактами вне области своей компетенции. |

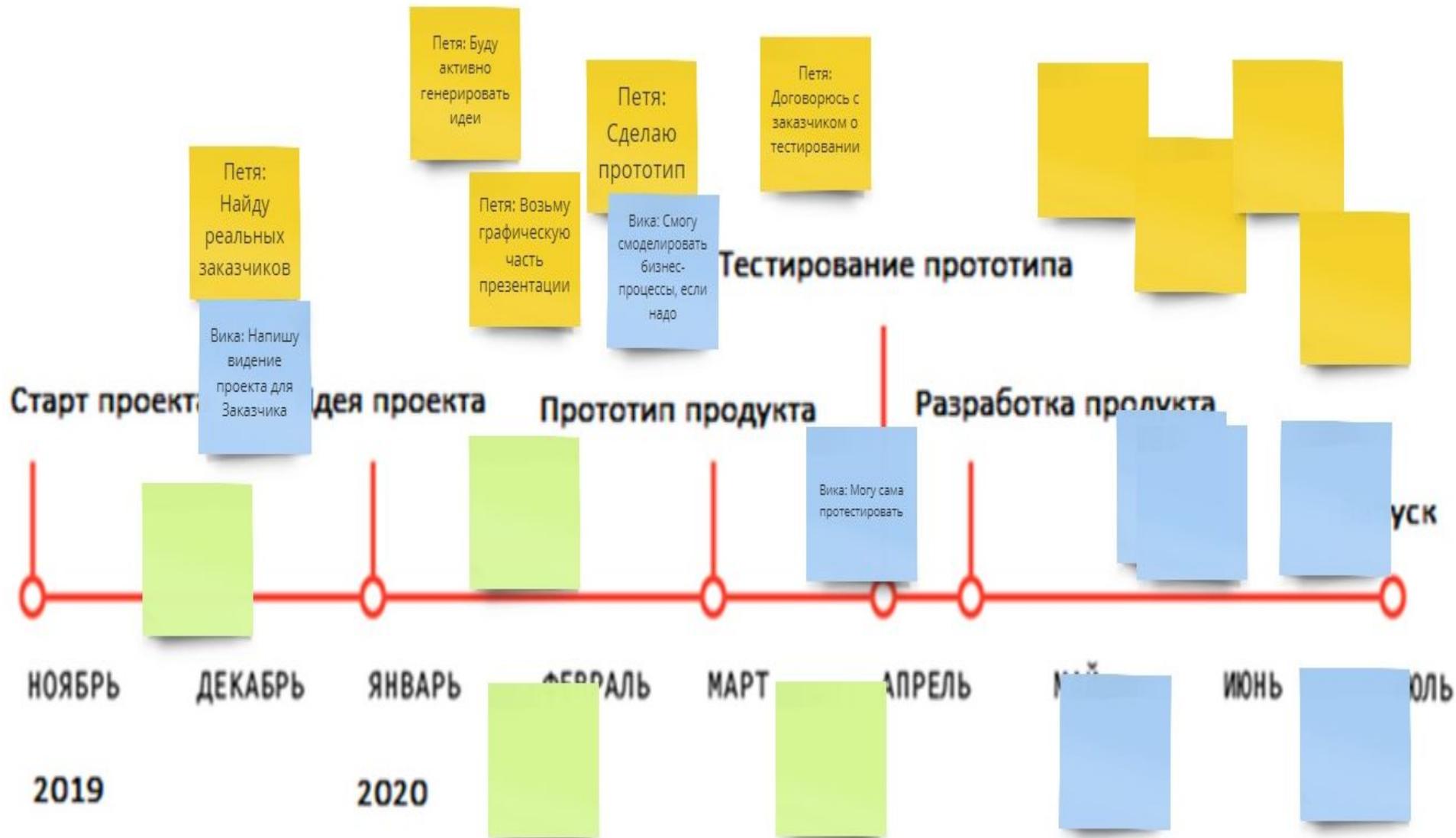
Управление командными ролями

- Наиболее предпочтительные
 - Выполняемые
 - Наименее предпочтительные
-
- Все знают сильные и слабые стороны друг друга (и свои тоже)
 - В команде представлены все роли, не ниже выполняемых
 - Отношения строятся на обращении к/ использовании сильных сторон, и взаимной поддержки слабых сторон

Функциональные роли

- **Лидер (лучше два)**
- **Методолог**
- **Эккаунт-менеджер**
- **Интегратор**
- **Холодный критик**
- **Коммуникатор (управление информацией и коммуникациями)**
- **Фасилитатор (командный)**
- **Технические специалисты (писатель, дизайнер, аналитик, ...)**

Не работы, а обещания



Оперативное управление

| п/п | Краткое описание задачи с акцентом на результат | Дата выполнения | Состояние (Актуально, Делается, Сдано, Опоздывает, Отложено, ...) | Тип задачи (З - для Заказчика, У - для учебной группы/УЗ - и то и другое, К - командные дела, ...) | Приоритет (ВС - важно-срочно, ВНС - важно-не-срочно, НВС - не-важно-срочно) | Исполнители (желательно использовать инициалы или иные коды) | Конфликты/ проблемы | Коррективы/ комментарии |
|-----|--|-----------------|--|---|--|---|---|--|
| 1 | Провести встречу с Заказчиком и выяснить все необходимое для построения общей системной модели его бизнеса | 01.02.2020 | Перенесено 2 | ЗУ | ВС | АА, ИС | Заказчик все время занят, дважды переносили, а через неделю уже сдавать это задание | |
| 2 | Построить общую системную модель бизнеса Заказчика | 02.02.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | СС | СС хорошо работает в Visio, но у него кейс-чемпионат | Пусть ИС осваивает Visio, но только заранее |
| 3 | Показать модель бизнеса преподавателю и получить замечания | 03.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 4 | Скорректировать модель бизнеса | 05.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 5 | Показать модель бизнеса Заказчику и получить от него обратную связь | 10.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | Заказчик опять будет занят | Отправляем по почте; на будущее надо выйти на менее занятого представителя Заказчика |
| 6 | Сформировать окончательный вариант системной модели бизнеса Заказчика | 13.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | | |
| 7 | Сдать организационную структуру и проч. по заданию 2 | 01.04.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 8 | Собратся по кофе | 01.04.2020 | Актуально | К | НВНС | | | |
| 9 | Окончательно сформировать постановку задачи от Заказчика | 01.04.2020 | Актуально | З | ВНС | | | |
| 10 | Подготовить и сдать итоговую презентацию | 05.06.2020 | Актуально | У | ВС | | | |

Оперативное управление

| | | | (Актуально, Делается, Сдано, Опаздывает, Отложено, ...) | (З - для Заказчика, У - для учебы, ЗУ/УЗ - и то и другое, К - командные дела, ...) | (ВС - важно-срочно, ВНС - важно-не-срочно, НВС - не-важно-срочно, НВНС - не-важно-не-срочно) | (желательно использовать инициалы или иные коды) | | |
|----|--|------------|---|--|--|--|---|--|
| 1 | Провести встречу с Заказчиком и выяснить все необходимое для построения общей системной модели его бизнеса | 01.02.2020 | Перенесено 2 | ЗУ | ВС | АА, ИС | Заказчик все время занят, дважды переносили, а через неделю уже сдавать это задание | |
| 2 | Построить общую системную модель бизнеса Заказчика | 02.02.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | СС | СС хорошо работает в Visio, но у него кейс-чемпионат | Пусть ИС осваивает Visio, но только заранее |
| 3 | Показать модель бизнеса преподавателю и получить замечания | 03.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 4 | Скорректировать модель бизнеса | 05.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 5 | Показать модель бизнеса Заказчику и получить от него обратную связь | 10.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | Заказчик опять будет занят | Отправляем по почте; на будущее надо выйти на менее занятого представителя Заказчика |
| 6 | Сформировать окончательный вариант системной модели бизнеса Заказчика | 13.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | | |
| 7 | Сдать организационную структуру и проч. по заданию 2 | 01.04.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 8 | Собраться по кофе | 01.04.2020 | Актуально | К | НВНС | | | |
| 9 | Окончательно сформировать постановку задачи от Заказчика | 01.04.2020 | Актуально | З | ВНС | | | |
| 10 | Подготовить и сдать итоговую презентацию | 05.06.2020 | Актуально | У | ВС | | | |

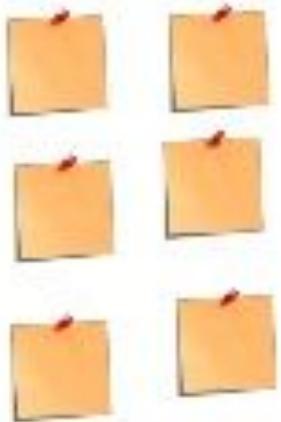
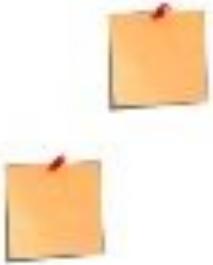
Надо оживить коммуникации, да и отвлекаться не мешало бы после первого месяца учебы

Оперативное управление

| п/п | Краткое описание задачи с акцентом на результат | Дата выполнения | Состояние <small>(Актуально, Делается, Сдано, Опаздывает, Отложено, ...)</small> | Тип задачи <small>(З - для Заказчика, У - для учебы, ЗУ/УЗ - и то и другое, К - командные дела, ...)</small> | Приоритет <small>(ВС - важно-срочно, ВНС - важно-не-срочно, НВС - не-важно-не-срочно)</small> | Исполнители <small>(желательно использовать инициалы или иные коды)</small> | Конфликты/ проблемы | Коррективы/ комментарии |
|-----|---|-----------------|---|---|--|--|--|--|
| 2 | Построить общую системную модель бизнеса Заказчика | 02.02.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | СС | СС хорошо работает в Visio, но у него кейс-чемпионат | Пусть ИС осваивает Visio, но только заранее |
| 3 | Показать модель бизнеса преподавателю и получить замечания | 03.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 4 | Скорректировать модель бизнеса | 05.03.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 5 | Показать модель бизнеса Заказчику и получить от него обратную связь | 10.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | Заказчик опять будет занят | Отправляем по почте; на будущее надо выйти на менее занятого представителя Заказчика |
| 6 | Сформировать окончательный вариант системной модели бизнеса Заказчика | 13.03.2020 | Актуально | ЗУ | ВНС | | | |
| 7 | Сдать организационную структуру и проч. по заданию 2 | 01.04.2020 | Актуально | У | ВНС | | | |
| 8 | Собраться по кофе | 01.04.2020 | Актуально | К | НВС | | | |
| 9 | Окончательно сформировать постановку задачи от Заказчика | 01.04.2020 | Актуально | З | ВНС | | | |
| 10 | Подготовить и сдать итоговую презентацию | 05.06.2020 | Актуально | У | ВС | | | |
| 1 | Провести встречу с Заказчиком и выяснить все | 01.02.2020 | Сдано | ЗУ | ВС | АА, ИС | Заказчик все время занят, | |

Подвал и выполненная работа в нем

Оперативное управление

| Сделать | План | В работе | Сделано |
|---|---|---|---|
|  |  |  |  |

Оперативное управление (Trello, ...)

The screenshot shows a Trello Kanban board with the following structure:

- Board:** Kanban Sample (Private)
- Columns:**
 - Done:**
 - Собрать пример канбан доски
 - Провести заседание кафедры (Feb 20, 11/11)
 - HSEDC2017: План следующего занятия (5/5)
 - HSEDC2016: Проставить посещаемость за понедельник (Feb 19)
 - Вытащить из программы по вёрстке часть про вайрфреймы
 - In Progress:**
 - Написать статью об использовании Trello
 - Priority:**
 - План занятия по дизайн системам (0/16)
 - ДПО: Подготовить план авторского курса "Введение в цифровую среду"
 - HSEDC2017: Выставить оценки за модуль
 - HSEDC2017: Встретиться с Сергеем по HTML/CSS/JS программе
 - 
 - Составить список книг для закупки в библиотеку (2)
 - To Do:**
 - HSEDC2016 iOS: Выложить дополнительные материалы по паттерну delegate (2)
 - Внутренние инструкции ДПО: Организовать доску для переработки программы обучения
 - ДПО: Обдумать стоимость и бизнес модель корпоративного курса
 - HSEDC2017: Список ближайших тем (15/16)
 - HSEDC2018: Подготовить обновление для карты креативных компетенций
 - HSEDC2017: Встретиться с Вадимом по HTML/CSS/JS программе
 - Вопросы для обсуждения на собрании руководителей кафедр
 - Собрать тестовый сетап для съёмки лекций в 384
 - Отрендерить и выложить скринкасты за неделю
 - HSEDC2016 iOS: Решить кейсы в калькуляторе, описать алгоритмы
 - Waiting:**
 - Получить вводные по фестивалю (Mar 31)
 - Получить недостающие скринкасты за эту неделю
 - Someday / Maybe:**
 - Обновить лицензию Sketch (Apr 16)
 - HSEDC2018: Подать программу на аккредитацию (Jul 1)
 - Inbox:**
 - Add a card...