

Командообразование

Командообразование или, как его еще называют, тимбилдинг (от англ. team building – построение команды) – это понятие, используемое, как правило, в бизнес-контексте и применяемое к обширному диапазону действий с целью формирования команды людей и повышения ее эффективности.

Главным отличием команды проекта от простого коллектива исполнителей является высокий уровень сплоченности ее участников.

Команду проекта очень часто еще определяют как объединение людей, включенных в совместную деятельность по реализации конкретного проекта, сплоченных относительно целей и задач проекта, согласованно взаимодействующих и имеющих схожие ценности в своей деятельности.

Команда проекта, а точнее ее действия запускаются управляющим воздействием:

- либо руководителя проекта,
- либо системы внутренней самоорганизации.

Общая структура процесса командообразования в управлении проектами



1. Этап адаптации характеризуется знакомством и взаимным привыканием участников команды проекта. Уровень взаимного доверия на данном этапе низкий.

2. Этап группирования формирует «контуры» групп, на основе которых в будущем образуется команда проекта.

3. Этап сотрудничества характеризуется повышением уровня взаимного доверия участников команды и, как следствие, уровня мотивации коллективного творчества.

4. На этапе нормирования на основе сложившихся норм и принципов взаимодействия существенно укрепляются межличностные отношения и сплоченность участников команды.

5. Этап функционирования характеризуется окончательным распределением ролей участников команды проекта и оптимальными параметрами их функционирования.

Степень сплоченности команды проекта зависит от разнообразия типов личности, опыта и компетенций коллектива.

Персональный состав команды проекта определяется целями и задачами, решаемыми при его реализации, а также масштабами реализуемого проекта.

В команде проекта всегда можно выделить ядро — работников, которые будут задействованы на всех этапах реализации проекта, а также временных специалистов, которые будут привлекаться к реализации проекта разово или периодически.

Недостатком командного подхода к управлению проектами является «одноразовость» команды проекта. При роспуске команды проекта после его реализации происходит потеря сформированного трудового потенциала.

Управление командой проекта состоит из следующих ключевых элементов:

- Разработка плана управления человеческими ресурсами
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

Для развития команды проекта используются следующие инструменты:

- Навыки межличностных отношений
- Обучение
- Действия по укреплению команды
 - Формирование
 - Урегулирование
 - Результативность
 - Завершение
- Установление принципов команды
- Совместное расположение (co-location)
- Признание заслуг и вознаграждение

Инструменты управления командой проекта

- Наблюдение и обсуждение
- Оценка эффективности исполнения проекта
- Урегулирование конфликтов
- Уход/избежание
- Сглаживание/примирение
- Компромисс
- Сотрудничество/решение проблем
- Журнал регистрации проблем
- Навыки межличностных отношений
- Лидерство
- Влияние
- Эффективное принятие решений

При формировании команды нужно учитывать личностные особенности каждого члена команды и использовать лучшие качества, формируя сбалансированную команду.

При этом можно использовать модель Ицхака Адизеса.

«Производитель результатов» - отлично знает сферу своей деятельности; трудолюбив; достигает значительных результатов; ориентирован на действие и результаты; имеет сильную мотивацию в достижении целей.

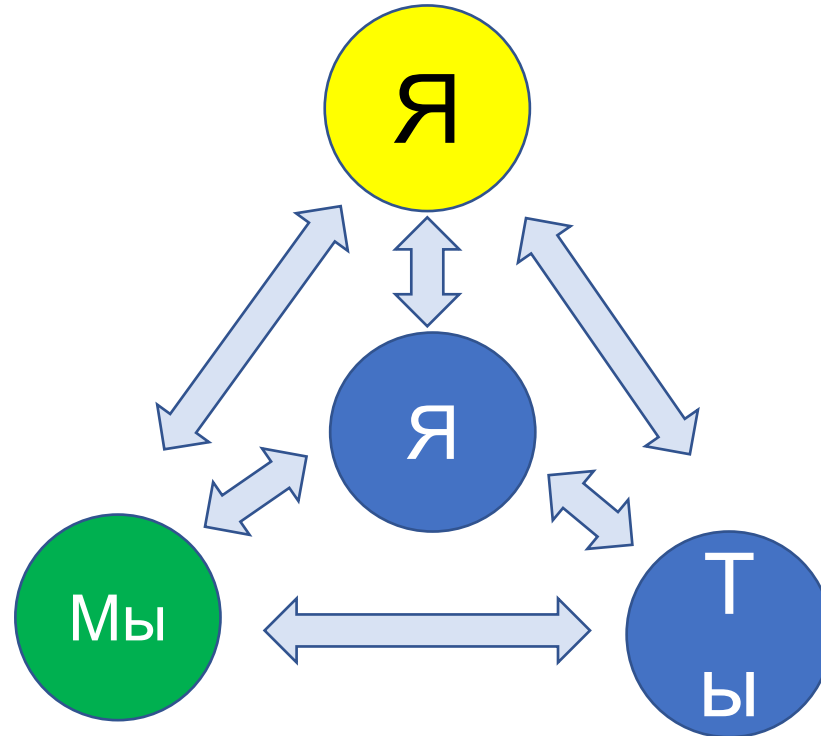
«Администратор» - внимательно относится к деталям; прекрасно управляет временем и своей основной задачей видит контроль процесса. Если управленец на первой роли обеспечивает результативность, то «администратор» добивается эффективности.

«Предприниматель» - анализирует сильные и слабые стороны проекта, сопоставляет «желаемый образ будущего» с динамикой внешней среды. На основании анализа происходящего он определяет курс действий, инициирует развитие или изменение бизнес-процессов.

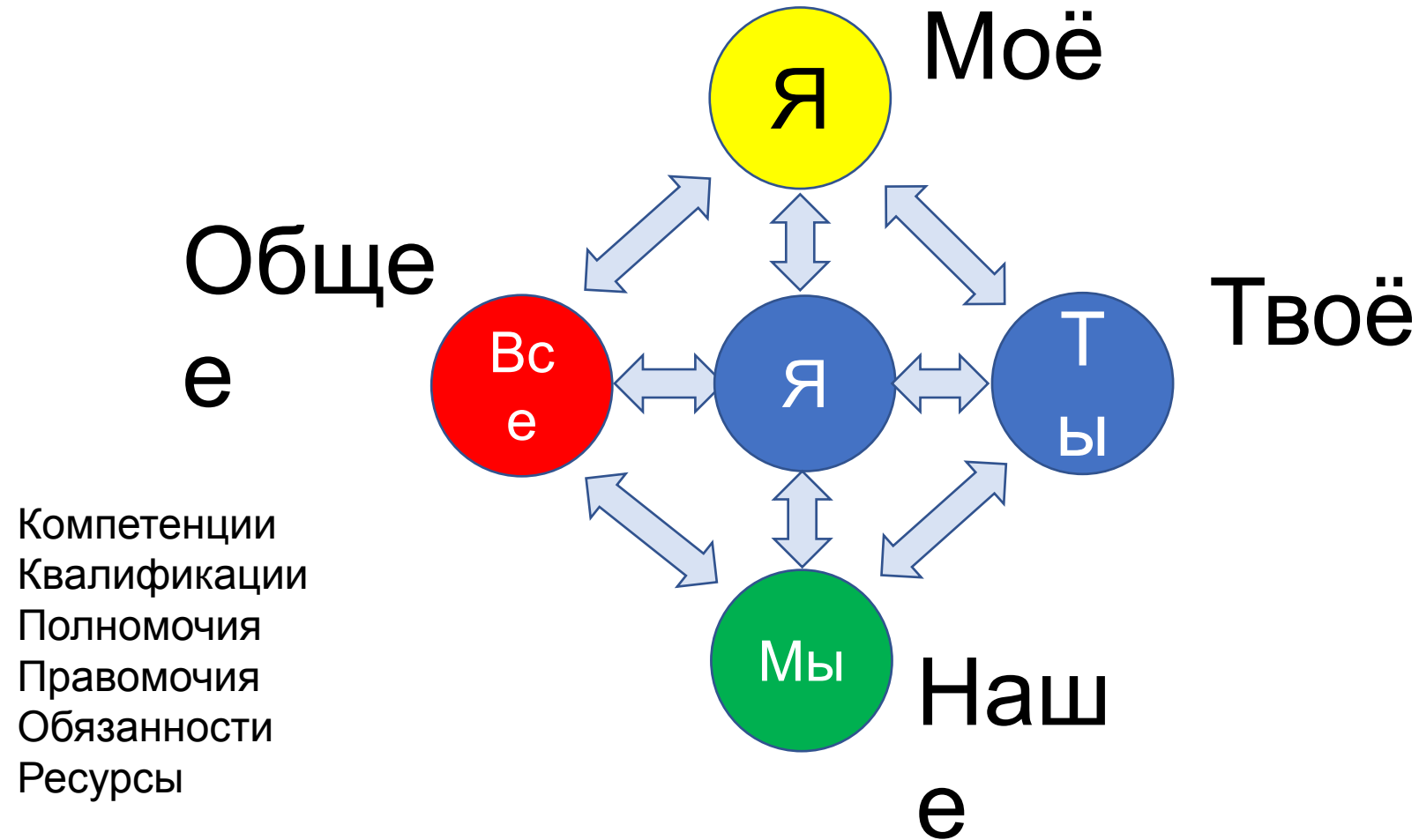
«Интегратор» - организует работу группы в долгосрочной перспективе а группа, в свою очередь, отвечает за эффективную долгосрочную деятельность проекта, обеспечивает бесперебойную текущую работу и стабильность в будущем через укрепление связей.



Пространство осознанного сообщения



Ответственность и выгоды



Персональная ограниченность

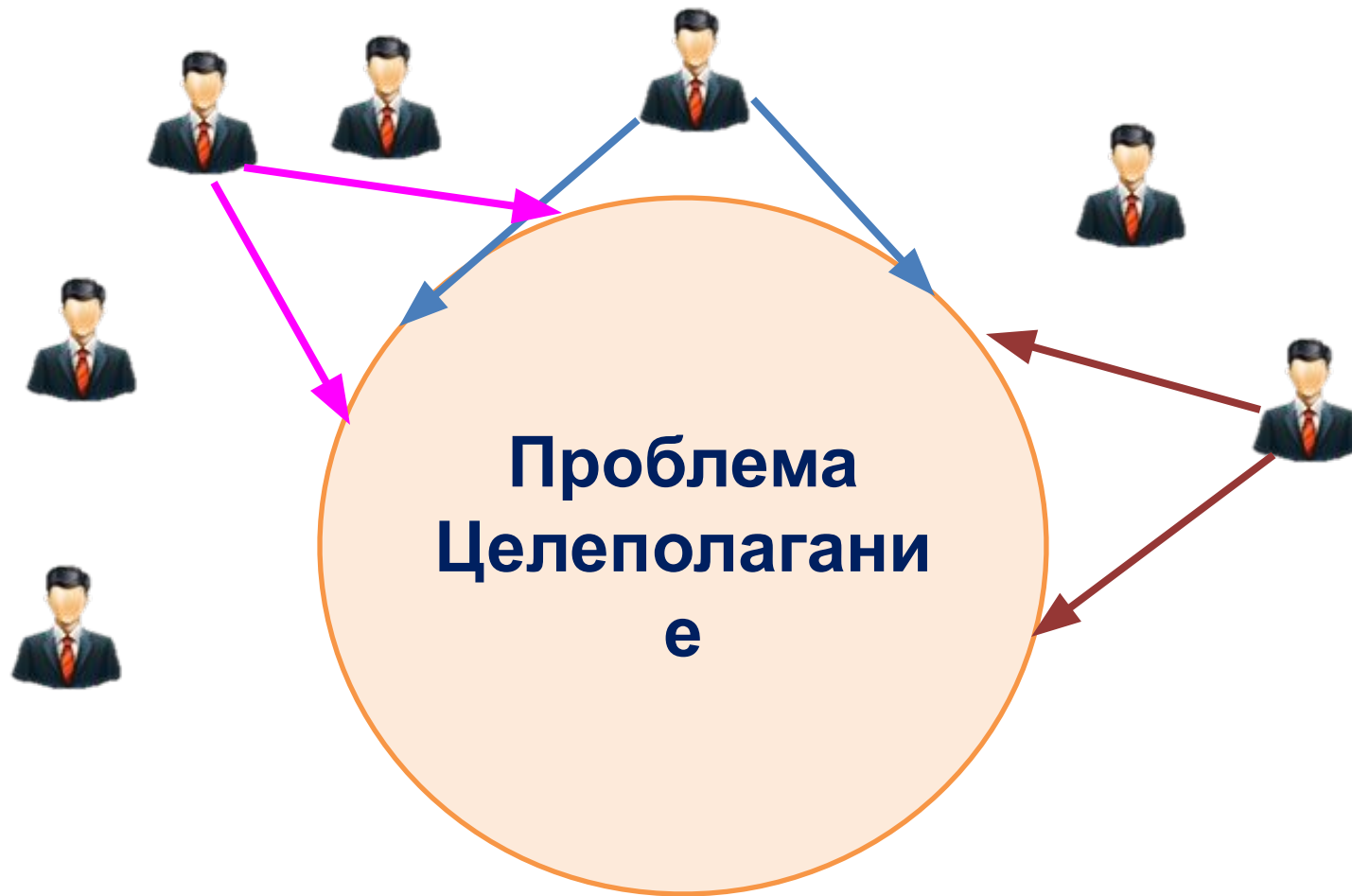
Я — Я — это наши отношения с самим собой. Тут важно понять, про что мы и как мы себя сами ощущаем. Тут также возникает вопрос — что мое, что не мое?



Эффект группы



Эффект группы
Я — Ты —
отношения
один на один с
каждым, кого
мы знаем
лично. Что Вы
можете сказать
про отношения
с каждым
лично? Какие
роли в этих
отношениях?
Тут возникает с
каждым вопрос
— что мое, что
твое, что наше
общее, что не
наше.



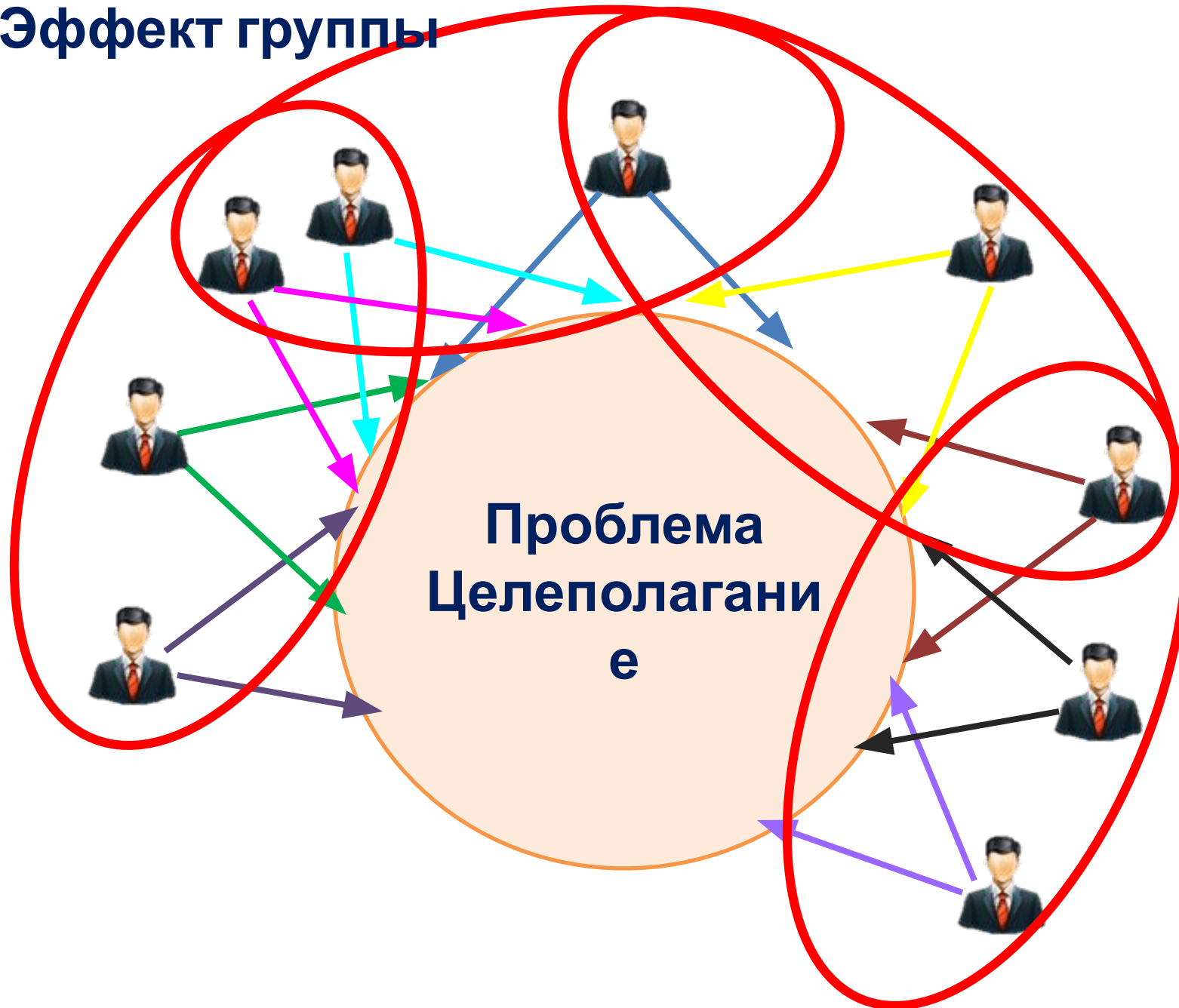
Эффект группы

Я — Мы —
отношения
между людьми,
знающими друг
друга лично и
объединенным
и едиными
ценностями,
миссией, виде-
нием, целями.
Кто мы? Про
что мы? Зачем
мы? Тут
возникает
вопросы — что
мое, что не
мое, что наше,
что не наше.

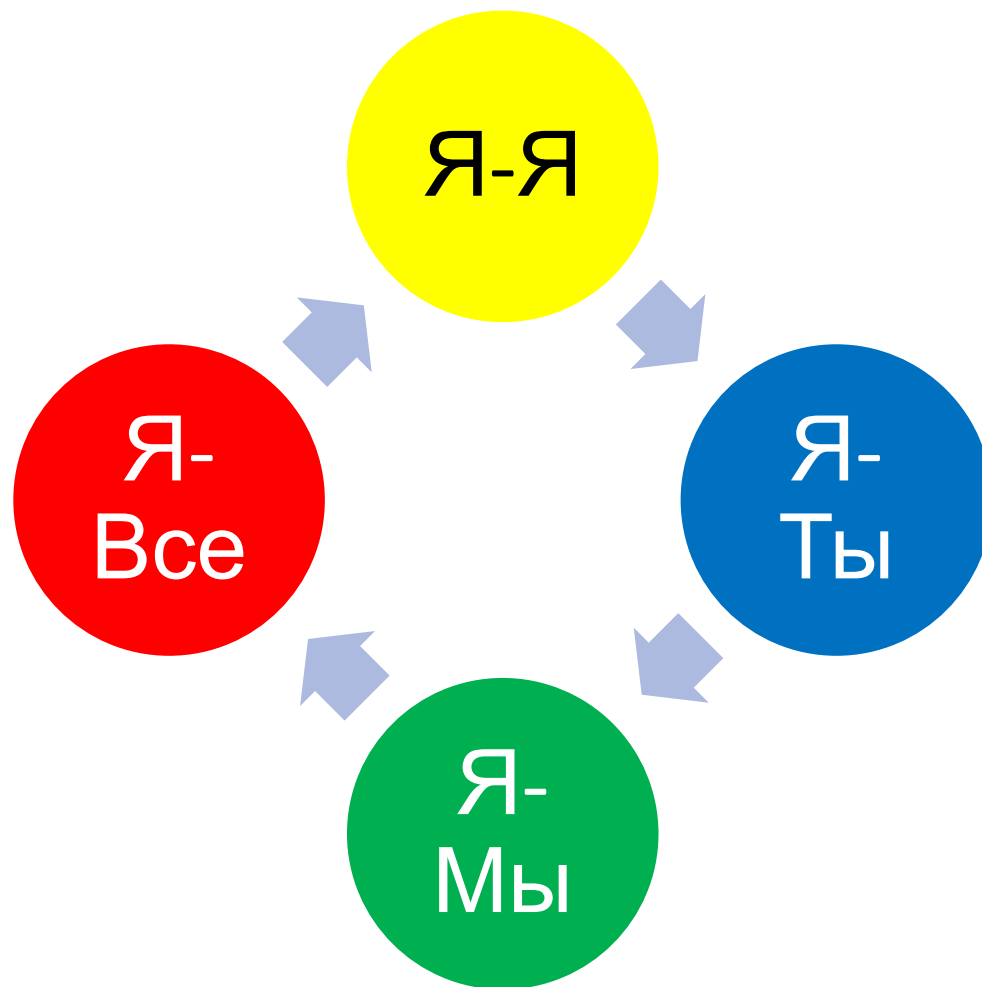


Эффект группы

Я — Все —
отношения с
людьми,
которых мы не
знаем лично,
но они
принадлежат к
каким-то
группам, к
которым
принадлежим
и мы. Тут
вопрос — что
мое, что не
мое, что наше
общее, что
не наше
общее.



Модели коммуникаций



Образовалась ядерная группа



