

Интернет предпринимательст во

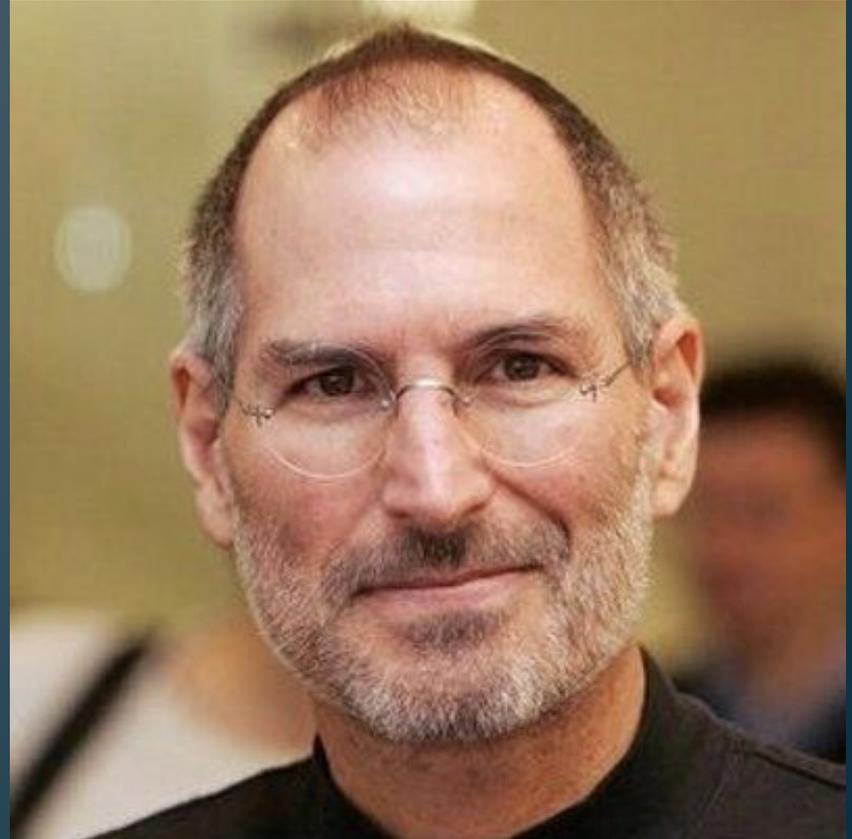
Как собрать и
мотивировать команду

Вспомним:

- 1. Что такое идея и где её взять?
- 2. Основные вопросы концепции.

«Всем нам свойственно
сводить реальность к
символам, но суперменов не
бывает. Все значимое и
судьбоносное создаётся с
командой.»

Стив Джобс



Команда -

- Это такие люди, которые обладают общей целью, сходными ценностями совместно работают и добавляют друг друга в тех областях, где им не хватает компетентности.
- Главный фактор потенциального успеха стартапа



Эрик Фламгольц



Пирамида организационного развития



Команда

- Это человеческий ресурс характеризующие его показатели прямо влияют на финансовые результаты стартапа.



Основа команды

«Две головни и в поле дымятся, а одна и в печи гаснет»
Русская народная поговорка

Команда стартапа начинается с основателей. Акселератор Blackbox изучил 650 различных стартапов (термин, для обозначения компаний с короткой историей. Это молодая небольшая компания, имеющая, как правило, ограниченные ресурсы и только-только начавшая свою деятельность) Кремниевой долины и выяснил следующее:

- ✓ Команды с 2-3 основателями получают больший объём финансирования, чем команды с 1 либо 4-мя и более основателями (меньше инвестирования)
- ✓ Количество клиентов у проектов с 2-3 основателями растёт на 290% быстрее, чем у компаний с основателем «одиночкой».



Поиск партнёров и распределение ролей

1. Автор продукта – разработчик создатель, эксперт в определённом предмете. Для него важен набор навыков, необходимых для создания уникального конкурентного продукта.
2. Продюсер бизнеса - организатор, предприниматель, эксперт в области коммуникаций, управления ресурсами и анализа рынка. Для продюсера на первом месте стоит аудитория проекта, будущие клиенты и их потребности.



Стартап

-большая работа требующая разнообразных знаний и навыков, с которой справиться в одиночку почти невозможно.

Сем Альтмен президент Y-Combinator «по опыту 2-3 человека – идеальное количество основателей. Одного очевидно недостаточно, а пять- чересчур много. Команда из 4х основателей иногда приемлема, но трое или двое лучший вариант»



Принципы поиска партнёров:

- Ориентируетесь на людей которых, знаете больше года;
- Проверяйте человека длительной совместной работой;
- Ищите человека с умениями, которых недостает вам и которые необходимы сосователю будущего проекта;
- Начинайте поиск, когда уже определили свою роль будущего

подходящие друг другу партнеры



Ключевые сотрудники (5 человек)

- Автор продукта (один из основателей, технический директор) –ответственный за развитие и разработку продуктов, в ведении которого находится вся технологическая часть бизнеса. Функции: разработка и управление продуктом.



- Продюсер бизнеса (основатель, главный исполнительный директор) – определяет общую стратегию компании, занимается основными продажами, набирает команду и вдохновляет её, диктует своё видение, общается с инвесторами. Функции: управление бизнесом и продуктом, продажи.



- СОО (от англ. chief operating officer) – операционный или исполнительный директор, отвечающий за рутинную операционную деятельность.
- Директор по маркетингу – специалист отвечающий за продажи и привлечение клиентов.
- Финансовый директор – человек управляющий финансовыми потоками, отвечающий за финансовое планирование и отчётность, а так же контролирующие затраты и работающий с финансовыми системами



Поиск наёмных сотрудников

- Ответственность – основатели
- Постепенность – штат сотрудников
- Мотивация – люди
- Радость – работа
- Команда – дружба
- Важные функции – команда
- Команда продавцов – готовый продукт

Что такое модель Такмана

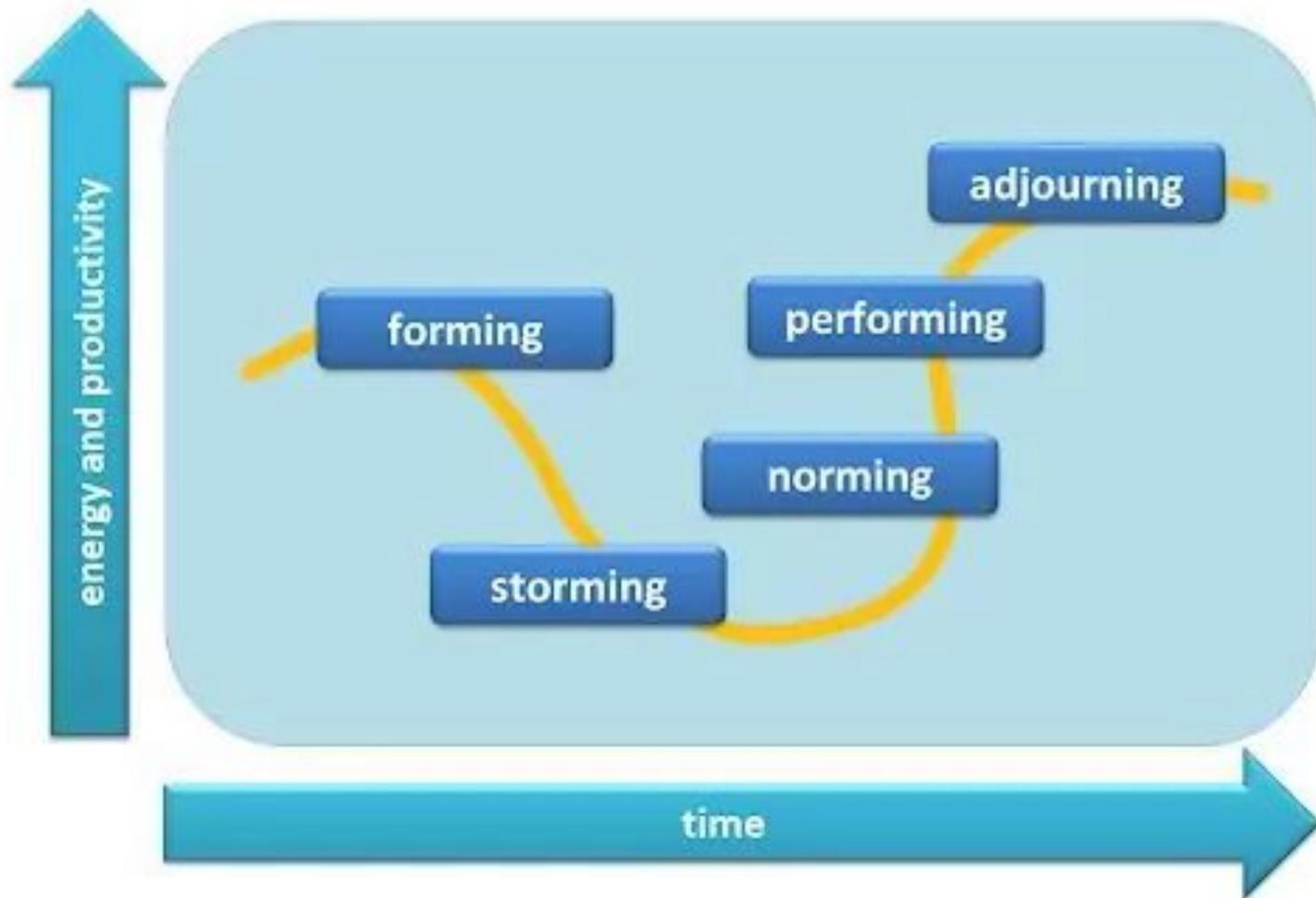
- В 1965 году доктор Брюс Такман (Bruce Tuckman, в Российских публикациях также часто переводится как «Такмен», что однако не вполне корректно) опубликовал свою модель «Forming Storming Norming Performing» (Формирование, Конфронтация, Нормирование, Выполнение). Позже он добавил в модель пятую стадию, «Расставание».



Bruce Tuckman

Стадии развития команды по Брюсу Такману

- Формирование (Forming)
- Конфронтация (Storming)
- Нормирование (Norming)
- Выполнение (Performing)
- Расставание (Adjourning)



Стадия 1. Формирование (Forming)

- 3-5 человек,
- На этом этапе у команды высокая зависимость от лидера.
- Лидер должен быть готов ответить на множество вопросов о целях и задачах команды, поскольку именно от него ожидают эти ответы.
- Особенно стоит отметить, что на этом этапе члены команды могут активно «тестировать» толерантность системы и лидера.

Стадия 2. Конфронтация (Storming) (шторм)

- 3-8 человек, борьба за роли
- На этой стадии некоторые решения уже приходят в группе без руководства, но через трудности.
- Ключевая мотивация здесь — это авторитет и социальное одобрение.
- Нормальным явлением для этой стадии является возникновение «группировок».
- Для достижения прогресса могут потребоваться компромиссы.
- Лидер здесь выступает как тренер — обучает команду тому, что знает, при этом уже меньше принимает решения.

Стадия 3. Нормирование (Norming)

- От 5 человек
- Согласие и консенсус в значительной степени формируются среди команды, которая хорошо реагирует на содействие со стороны лидера.
- Роли и обязанности становятся ясны и приняты членами команды. Важные решения принимаются групповым соглашением.
- Приверженность и единство сильны.
- Команда обсуждает и разрабатывает свои процессы и стиль работы.
- Лидер облегчает и поддерживает работу команды.
- Команда готова работать самостоятельно, и лидер нужен скорее для улучшения процессов, а не для их определения.

Стадия 4. Функционирование (Performing)

- От 8 человек.
- Команда более стратегически осведомлена и ясно знает, почему она делает то, что делает.
- Команда имеет общее видение и может стоять на ногах без вмешательства или участия лидера.
- Разногласия также возникают, но теперь они решаются внутри команды положительно, и команда вносит необходимые изменения в процессы и структуру.
- Члены команды заботятся друг о друге.
- Команда не нуждается в инструктаже или помощи. Члены команды могут попросить помощи у лидера в личностном и межличностном развитии, но это скорее вопрос об опыте более к опытному коллеге, чем к запросу к наставнику.

Стадия 5. Расставание (Adjourning)

- Когда задача будет успешно выполнена и цель выполнена; каждый может перейти к новым вещам, чувствуя себя хорошо в отношении того, что было достигнуто.
- По мнению Брюса Такмана, признание и чувствительность к уязвимости людей на пятой стадии полезны, особенно если члены группы были тесно связаны и чувствуют незащищенность или угрозы от этих изменений.
- На этом этапе команде может помочь празднование достигнутых результатов, налаживание неформальных и нерабочих связей между собой.
- Небольшой тайм-аут перед переходом к новым задачам также может быть полезным — так каждый член команды сможет лучше прочувствовать свои достижения и неудачи, окинуть взором все, что произошло.
- После такого ретроспективного взгляда люди будут успокоены и готовы двигаться дальше — к новым вершинам.

Знакомство с командой

Члены команды	Имя 1	Имя 2	Имя 3	Имя 4
Перечислите области знаний , в которых вы хорошо разбираетесь				
Перечислите ваши сильные стороны				
Выберете роль которая наиболее удачно подходит для вас				
Предоставьте ваши контакты				

Матрица «Функционал – сотрудники»

Функционал	Кто в команде за что отвечает	Комментарии
Управление		
Привлечение клиентов		
Продажи		
Дизайн		
Операционные процессы		