

City Business School

Итоговая работа по программе

профессиональной переподготовки

«MINI-MBA Professional»

Тема:

Формирование эффективной команды проекта для организации выставки

Руководитель:

Астахова Татьяна

Выполнила:

студентка

Гусева Ольга

«14» октября 2016 г.

Москва 2016 г.

Содержание

Введение…….3
Глава 1. Теоретические основы формирования команды проекта……5
1.1.Сущность управления проектами. Жизненный цикл проекта……5
1.2.Команда проекта……..5
1.3.Процесс формирования команды проекта 8
1.4.Принципы формирования команды проекта……..10
Выводы по главе I…….....13
Глава 2. Формирование команды проекта на примере компании ООО «Кей И Си»…….....14
2.1.Описание компании…….14
2.2.Резюме проекта…….15
2.3.Формирование команды проекта. Типичные ошибки..……16
2.4.Состав команды проекта…….....20
2.5. Рекомендации по формированию эффективной команды для проекта ООО "Кей И Си"…….....25
Выводы по главе II…….....27
Заключение…….28
Список использованной литературы……..31

Введение

В последние десятки лет управление проектами безоговорочно признается специалистами самостоятельной областью профессиональной деятельности и имеет все признаки самостоятельного научного направления [1].

Рассматриваемая в данной работе компания «Кей И Си» специализируется на проведении выставок в рамках русско-корейского сотрудничества. Под каждое мероприятие создается новая команда. Руководитель компании сталкивается с типичными ошибками при формировании команды проекта: включение в команду специалистов, ограниченных временем; недостаток профессиональных знаний; неопределенность роли каждого участника; слабость в планировании действий команды. Ввиду кризиса, руководитель был вынужден отказаться от услуг привлеченного персонала и распредить фронт работ между основным составом, находящийся в разных филиалах. Конечно же, знаний во всех областях (начиная с производство ткани или лампочки и заканчивая спецэффектами) у людей просто нет.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что организация выставок является основным бизнес-процессом компании, именно поэтому подпроцесс формирования команд проекта является стратегически значимым. Более того, он является и проблемным, как было указано выше.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по формированию эффективной команды проекта для организации выставки.-

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить источники информации и наилучшие практики формирования временной команды проектов для реализации выставочной деятельности;
- сформулировать принципы формирования эффективной команды проекта (подбора ее членов, организации работы и т.д.);

- провести исследование по нахождению методов формирования наиболее продуктивной команды проектов;
- разработать рекомендации по формированию эффективной команды проекта организации выставки;

Объектом исследования дипломной работы является компания «Кей И Си» .

Предметом исследования дипломной работы является процесс и методы формирования эффективной команды проекта.

Глава 1. Теоретические основы формирования команды проекта

1.1. Сущность управления проектами. Жизненный цикл

Управление проектом (Project management) – сочетание науки и искусства, которые применяются в профессиональных сферах, чтобы создать продукт, который бы удовлетворил цель проекта, методом организации надежной команды проекта, действенно сочетающей технические и управленческие способы, создает наибольшую ценность и показывает действенные результаты работы.

Суть управления проектом, внятно сформулирована Институтом управления планами (США - это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов и техники их управления для достижения определенных результатов [2].

Проект — это совокупность задач и мероприятий, имеющий временных характер и нацеленный на реализацию конкретных целей, на создание оригинальных товаров, предложений или результатов.

Любой проект, вне зависимости от сферы деятельности имеет свой "срок реализации" или жизненный цикл. Жизненный цикл проекта представляет собой последовательную его реализацию, начиная с определения проекта, составления плана, выполнения рабочих задач и заканчивая закрытием проекта.

1.2. Команда проекта

"Успех Команды - успех
каждого из ее членов,
успех члена команды -
успех всей Команды".
Мотто

Команда проекта – это специально подобранная группа профессионалов, задача которой - выполнить цель проекта, согласно

установленным нормам и задачам. Эта группа имеет временный характер. Она создается на период деятельности проекта.

Команда - это коллектив профессионалов, которые:

- стремятся к достижению поставленной цели;
- чувствуют себя частью проектного коллектива;
- совместными усилиями разрабатывают методы и идеи реализации проекта.

Основные признаки команды:

- эффективное взаимодействие между членами команды; профессионализм каждого сотрудника;
- вектор мышления направлен на общий успех команды;
- способность прийти к общему решению;
- рациональное распределение функций между участниками проекта.

Для эффективной команды необходимо:

1. самостоятельное регулирование рабочего дня;
2. избегание потери рабочего времени;
3. все идеи обсуждаются со всеми коллегами по проекту, решения также принимаются коллегиально.

Руководитель проекта обязан учитывать следующие моменты:

- поставленные цели и задачи;
- необходимый уровень знаний, умений, навыков и опыта своей команды;
- психологическое состояние членов команды [4].

Успешными основными результатами деятельности команды являются:

- достижение целей проекта;
- решение поставленных задач и получение результатов в заданные сроки и при заданных ограничениях на ресурсы.

Следует иметь в виду, что результаты деятельности команды, должны быть измеримы. Поэтому на стадии планирования проекта предусматривается система критериев оценки результатов ее работы с количественными и качественными показателями, на основании которых можно утверждать: реализация проекта прошла успешно или неуспешно.

Существует много характеристик эффективности команды, например:

- удовольствие от работы,
- чувство гордости за команду,
- искренне увлечение деятельностью
- позитивное отношение к членам команды,
- ориентир на результат,
- четкое осознание общих целей,
- открытость,
- уверенность в коллегах,
- распределение работ [5].

Выбор критериев эффективности команды зависит как от ожиданий самих участников проекта, так и от выделенных на осуществление проекта ресурсов (финансовых, материальных и человеческих).

При подборе команды проекта могут представлять интерес различные психологические тесты, которые зачастую помогают менеджерам проектов при работе с персоналом. Наиболее практичным является тест Мередит Белбин, эффективность которого была не раз отмечена при работе с проектными командами. Мередит Белбин — американский психолог, которая свыше десяти лет посвятила изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Предположение Белбин состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала "командной ролью",

гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

Белбин удалось создать модель, подтвержденную необычайно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами она выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так: "исполнитель" (И), "председатель" (П), "формирователь" (Ф), "мыслитель" (М), "исследователь ресурсов" (ИР), "оценивающий" (О), "коллективист" (К) и "доводящий до конца" (Д).

При подборе команды следует включать в нее людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек, кто-то из работников может совмещать психологические роли, главное — чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам команды проекта. В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав в свете рассматриваемых восьми ролей. Возможно, что в коллективе не хватает сотрудника, который мог бы играть какую-либо из важных ролей. Тогда необходимо подобрать такого человека или попытаться обучить других членов группы выполнять соответствующие функции.

Тест Белбин

Тест Белбин состоит из семи разделов. В каждом из разделов нужно распределить 10 баллов между возможными ответами согласно вашему представлению об их соответствии вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями или, возможно, все приписаны одному-единственному ответу.

1. Что, по моему мнению, я могу внести в работу команды:
    - (a) я полагаю, что могу сразу увидеть новые возможности и извлечь из них пользу;
    - (b) я могу хорошо сработаться с самыми разными людьми;
    - (c) генерирование идей является одним из моих природных качеств;
    - (d) у меня есть способность привлекать людей, которые могут внести ценный вклад в работу группы;
    - (e) моя личная эффективность во многом основана на способности доводить начатое до конца;
    - (f) я готов(а) смириться с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем;
    - (g) обычно я быстро "схватываю", что будет "работать" на практике в известных мне ситуациях;
    - (h) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости.
2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:
    - (a) я ощущаю беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется и они проводятся в недостаточно организованной манере;
    - (b) в противовес команде я склонен(а) поддерживать людей, чья обоснованная точка зрения не получила должной оценки;
    - (c) я склонен(а) много говорить в моменты, когда группа переходит к предложению новых идей;
    - (d) мой объективизм затрудняет нахождение компромисса с коллегами;
    - (e) когда возникает необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают меня как человека, склонного к авторитарным методам;

- (f) мне трудно принимать руководящие решения, потому что я слишком чуток(а) к атмосфере в группе;
- (g) я склонен(а) увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и таким образом терять "нить" происходящего вокруг;
- (h) мои коллеги нередко считают меня человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий.

3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:
   - (a) я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая давления на них;
   - (b) моя внимательность позволяет избегать многих ошибок и оплошностей;
   - (c) я готов(а) настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли из виду основной цели;
   - (d) я способен(а) внести оригинальный вклад в работу группы;
   - (e) я всегда готов(а) поддержать разумное предложение, отвечающее общим интересам;
   - (f) я всегда веду поиск новейших идей и разработок;
   - (g) я полагаю, что окружающие ценят мою способность к беспристрастным суждениям;
   - (h) на меня можно положиться в том, что все основные виды работ будут организованы.
4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:
   - (a) я искренне заинтересован(а) в том, чтобы лучше узнать коллег;

- (b) если я с чем-то не согласен(а), я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства;
- (c) обычно я умею находить аргументы для опровержения необоснованных предложений;
- (d) я думаю, у меня есть талант к организации работы надлежащим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план;
- (e) я склонен(а) избегать банальностей и выступать с неожиданными предложениями;
- (f) я обычно стремлюсь достичь совершенства в любой деятельности;
- (g) я умею извлекать выгоду для группы, используя внешние контакты;
- (h) я выслушиваю разные точки зрения, но при принятии окончательного решения руководствуюсь собственным мнением.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:
   - (a) мне нравиться анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы;
   - (b) мне интересно заниматься практическим решением проблем;
   - (c) мне нравится осознавать, что я способствую хорошим рабочим отношениям;
   - (d) я могу лоббировать принятие необходимого решения;
   - (e) я умею сходиться с людьми, которые могут предложить новые идеи;
   - (f) я умею добиваться согласия людей действовать необходимым образом;
   - (g) я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи;

- (h) мне нравится находить область деятельности, где нужно напрягать свое воображение.

6. Если бы мне вдруг поручили решение трудной задачи, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:
    - (a) я, скорее всего, уединился(ась) бы для того, чтобы найти выход из создавшегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения;
    - (b) я был бы готов(а) поддержать того, чей подход к решению задачи окажется самым позитивным, каким бы сложным он ни был;
    - (c) я бы нашел(а) способ сократить время решения задачи, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди;
    - (d) моя склонность к безотлагательному решению задачи помогла бы мне обеспечить выполнение графика;
    - (e) я полагаю, что сохранил(а) бы хладнокровие и способность мыслить объективно;
    - (f) я был(а) бы готов(а) добиваться цели, несмотря на любое давление;
    - (g) я был(а) бы готов(а) взять на себя роль лидера, если бы сознавал(а), что группа не продвигается вперед;
    - (h) я прибег(ла) бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать поиск новых идей и сдвинуть дело с "мертвой точки".
7. Работая в группе и думая об имеющихся у меня проблемах:
    - (a) я склонен(а) высказывать свое недовольство тем, кто препятствует прогрессу в работе;
    - (b) я готов(а) признать, что окружающие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен(а) и недостаточно полагаюсь на интуицию;

- (c) я готов(а) признать, что мое стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы;
- (d) я склонен(а) быть требовательным к работе других и полагаться на одного или двух членов команды, к которым я испытываю расположение;
- (e) мне сложно начать что-либо делать, если не ясны цели;
- (f) иногда я не в состоянии объяснить сложные идеи, которые приходят мне в голову;
- (g) я сознаю, что хочу от других того, чего не могу сделать сам;
- (h) я не решаюсь изложить мои возражения, когда сталкиваюсь с реальной оппозицией.

Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10 и итог для всех семи разделов равен 70. В таблице представлено распределение утверждений по всем семи разделам для восьми основных ролей в команде, описанных Белбин (в шапке таблицы указаны первые буквы названия ролей). Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу баллы по каждому из утверждения. Например, для первого раздела 10 баллов могли быть распределены следующим образом:

a = 3; b = l; c = 4; d = 0; e = 1; f = 0; g = 0; h = 1.

Эти баллы необходимо вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. То же самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать баллы для каждого из восьми столбцов.

Таблица 1. Итоговая таблица

Раздел	"И"	"П"	"Ф"	"М"	"ИР"	"О"	"К"	"Д"
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итого								

Типы командных ролей

"Коллективист". Представители этой роли оказывают "сглаживающее" воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Нередко команды вынуждены включать в свой состав сложных в общении людей, чье участие в работе чревато конфликтами. В таких случаях особенно важна роль "коллективистов", способных оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказав неоценимую помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Такое воздействие "коллективистов" на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше собственных, умеют слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения с окружающими. По сути, они берут на себя роль внутренних фасилитаторов команды.

"Оценивающий". 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 "исследователь ресурсов"), редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Здесь на передний план и выходит "оценивающий".

"Оценивающие" достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно продумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее "оценивающие" нередко занимают высокие стратегические посты в организациях, особенно в штаб-квартирах крупных компаний. В отдельных видах деятельности успех или неудача зависят от относительно небольшого числа крупных и ответственных решений, а это идеальная территория для "оценивающего" — человека, который учитывает все "за" и "против". "Оценивающие" не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов. Медленность продвижения команды к окончательным решениям дает им возможность проявить свои сильные стороны. Несмотря на то что личностные характеристики "оценивающих" не соответствуют образу типичного "человека команды", они тем не менее часто органично вписываются в команду и чувствуют себя комфортно, участвуя в ее работе, особенно, если их роль ясна им самим и окружающим.

"Исполнитель". Основным качеством "исполнителей", отражающим их установки и характер, является дисциплинированность, другие же природные способности или интеллект почти всегда вторичны. Будучи дисциплинированными по сути, они упорядочение подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность (в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам). Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость.

"Исследователь ресурсов". Это член команды, как и "мыслитель", ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей "исследователями ресурсов" и сам характер предлагаемых ими идей отличны от аналогичных у "мыслителей". Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются ценными для ее дальнейшей работы. Их подход — поиск и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств. "Исследователи ресурсов" обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы.

"Мыслитель". Основное назначение "мыслителя" в команде — привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, "мыслители" действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне "мыслителей", высоких показателях креативности и явной интровертности. Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество негативных конструкций, т.е. пунктов для отвержения различных предложений. Их предложения отличаются оригинальностью и "интеллектуальностью". "Мыслители" — это интеллектуалы-одиночки, и они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственны прямота и честность в общении.

"Формирователь". В группе "формирователи" выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, присутствие "формирователя" выведет ее из этого

состояния. Он меняет "точку равновесия" в команде, нарушает покой и делает команду способной выйти из привычной колеи. Это более индивидуалистичный, чем "председатель", тип лидера, который, подталкивая команду к действиям и увлекая ее членов за собой, столь же часто приводит команду как к неудаче, так и к успеху. С другой стороны, "формирователи" — это обычно разрушительная сила в хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами "председателя", способная разладить работу команды. Как правило, "формирователь" и "председатель" не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет идти на компромисс или не переключится на другую роль. Команды нуждаются в обоих типах лидеров, но в разное время и при разных обстоятельствах.

"Председатель". Основной залог успеха "председателя" — его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В противовес этому качеству он должен уметь доминировать в группе и быть приверженным целям и задачам группы, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Успешный "председатель" должен быть спокоен, уравновешен и невозмутим перед лицом споров и разногласий в группе. Его кредо — практический реализм.

"Доводящий до конца". Об успехе команды, как правило, 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. "Доводящие до конца" — это люди, обладающие этим качеством в полной мере. Они завершают все, что начинают, и неохотно предпринимают что-либо, если есть сомнения по поводу того, что удастся довести дело до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде

тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. Таких людей отличают внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя до завершения все детали плана. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам".[6]

Участники исследования распределили имеющиеся баллы в каждом блоке. Данные каждого участника были занесены в индивидуальную таблицу.

Ролевой анализ вывил, что в группе преобладает роль "Реализатор" и недостоток роли «Исследователь».

На индивидуальном уровне такой баланс ролей в группе может отрицательно сказываться на эффективности деятельности каждого участника команды. Главной проблемой группы является нехватка контроля над рабочим процессом. Из-за этого случается частое совершение ошибок, связанное как с деятельностью, так и с бездеятельностью.

На групповом уровне данный ролевой состав оказывает положительное действие. В группе присутствует не большое число «Дипломатов». Это обеспечивает благоприятный психологический климат в группе, создаёт дружескую обстановку. В нашей команде редко возникают конфликты. Однако в связи с недостаточным количеством «Исполнителей» группе не хватает настойчивости в достижении целей. Наша команда порой не уделяет внимание некоторым аспектам деятельности, что снижает эффективность команды. Однако, в любом случае, главным критерием эффективности команды будет конечный результат реализованного проекта требуемого качества, вовремя и в рамках ограничений на ресурсы.

1.3. Процесс формирования команды проекта

Процесс формирования команды - задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только

наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда [7].

Главная цель формирования команды – командное решение целей и задач проекта в установленные сроки.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура оказывает решающее влияние на процесс командообразования в организации.

Для эффективной работы команды следует соблюдать условия:

· предельно ясно и четко сформулировать задачи для каждого участника;

· особенности проекта и график работ надо обговорить со всеми членами команды;

· члены команды должны уважать друг друга, мнения коллег и с уважением относиться к профессиональным навыкам опыту;

· все члены команды имеют четкое представление о модели процесса, которая будет использоваться в ходе выполнения проекта;

· каждый член команды должен основательно знать все аспекты плана проекта.

Целесообразно осуществлять создание команды проекта в несколько этапов:

1) определяются задачи и цели проекта;
2) определяется требуемый уровень квалификации участников и их количество;
3) согласовывается привлечение данных специалистов с линейными руководителями для участия в проекте;
4) создаются требуемые условия и предоставляются необходимые материальные, технические, человеческие и организационные ресурсы, необходимые для эффективной работы;
5) окончательное формирование команды с ролями и задачами;

6) в заключении, руководителем проекта формируется тактика дальнейших действий команды (см. рис. 1).

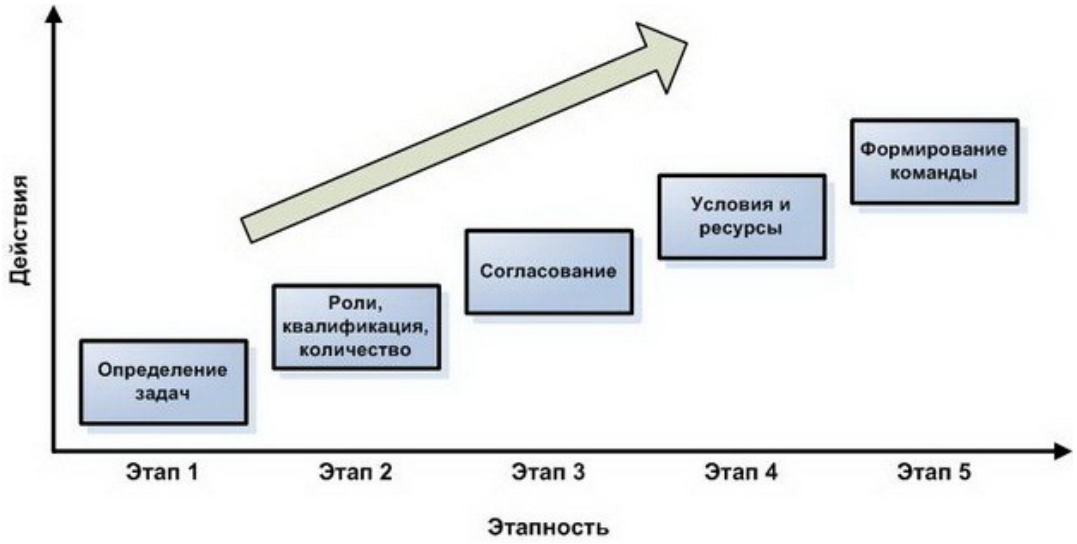

Рисунок 1 - Поэтапный подход к формированию команды проекта

Понимание цели и задач проекта - это основа в формировании проектной команды. Кроме профессиональных знаний, нужны и мотивационные факторы. Очень важен уровень подготовки каждого профессионала, но наиболее важна заинтересованность, замотивированность и возможность полного участия специалиста в проекте. Практики всего мира доказывают, что менее опытный, но более мотивированный сотрудник способен очень круто повлиять на повышение успеха проекта, чем ограниченный временем супер-эксперт. [7]

Пять стадий развития группы

Каждая группа проходит через пять стадий развития. Сначала опишем историю развития группы. Первые четыре стадии развития группы сначала были разработаны Брюсом Уэйном Тукманом и опубликованы в 1965 году.

Его теория под названием "Стадии Тукмана" была основана на проведенном им исследовании динамики группы.
Он считал (это распространенное мнение и сегодня), что эти стадии неизбежны для того, чтобы группа развилась до того уровня, когда она сможет эффективно работать совместно и выдавать результаты высокого качества.
В 1977 году Тукман совместно с Мэри Энн Дженсен добавил пятую стадию к 4 стадиям: "Закрытие". Стадия закрытия наступает, когда группа завершает текущий проект, и члены группы ближайшем будущем перейдут к другой работе, присоединившись к другим группам. У высокоэффективной группы окончание проекта вызывает чувство печали, так как члены группы успешно сплотились в единое целое, а теперь пойдут отдельными путями.
Пять стадий:

- Стадия 1: Формирование
- Стадия 2: Штормовая
- Стадия 3: Урегулирование
- Стадия 4: Результативная деятельность
- Стадия 5: Закрытие

В данной статье предложены объяснения каждой стадии и пример группы, проходящей через все пять стадий.
Стадия 1: Формирование
Стадия формирования происходит, когда члены группы впервые встречаются друг с другом. На этом первом совещании члены группы знакомятся друг с другом. Они обмениваются информацией о своем образовании, интересах и опыте и формируют первое впечатление друг о друге. Они знакомятся с проектом, над которым будут работать, обсуждают цели проекта и начинают думать о том, какую роль они будут играть в проектной группе. Члены группы еще не работают над проектом. Они,

фактически, присматриваются друг к другу и ищут способ, согласно которому они могли бы работать вместе.

Стадия 2: Штормовая

Когда группа начинает работать вместе, она переходит в штормовую стадию. Эта стадия неизбежна; каждая группа – особенно новая, никогда раньше не работавшая вместе – проходит через этот этап развития. На данной стадии члены группы соревнуются друг с другом за статус и за одобрение своих идей. Они имеют разные мнения насчет того, что должно быть сделано и как это должно быть сделано, что вызывает конфликты внутри группы. По мере прохождения через эту стадию под управлением руководителя группы они учатся решать проблемы совместно, работать независимо и вместе, как команда, и приспосабливаются к ролям и обязанностям в группе. Для членов группы, не любящих конфликтовать, прохождение этой стадии становится трудным испытанием.

Стадия 3: Урегулирование

Когда группа переходит в стадию урегулирования, она начинает работать более эффективно как группа. Члены группы больше не ориентированы на свои личные цели, а сосредоточены на разработке способа совместной работы (процессы и процедуры). Они уважают мнения друг друга и ценят свои различия. Они начинают видеть ценность данных различий для группы. Совместная работа в группе кажется более естественной. На этой стадии группа уже согласовала свои групповые правила совместной работы: то, как они будут обмениваться информацией и разрешать конфликты в группе, и какие инструменты и процессы они будут использовать для выполнения работы. Члены группы начинают доверять друг другу и активно просить помощи и информации друг у друга. Вместо того чтобы соревноваться друг с другом, теперь они помогают друг другу в стремлении к общей цели. Члены группы также начинают добиваться значительных успехов в проекте, так как они работают вместе более эффективно.

Стадия 4: Результативная деятельность

На стадии результативности группы работают на очень высоком уровне. Внимание направлено на достижение общей цели. Члены группы узнали друг друга, доверяют друг другу и полагаются друг на друга.
Не каждая группа достигает этого уровня развития; некоторые группы останавливаются на стадии 3 - урегулирование. Высокоэффективная группа работает без надзора, и ее члены становятся взаимозависимыми. Группа высоко мотивирована на выполнение работы. Члены группы могут принимать решения и решать проблемы быстро и эффективно. Когда появляются явные расхождения во мнениях, члены группы могут проработать это и прийти к согласию, не прерывая прогресс проекта. Если необходимо изменить процессы, группа самостоятельно договаривается относительно изменения процессов, не полагаясь на руководителя группы.

Стадия 5: Закрытие

На стадии закрытия проект завершается, и члены группы уходят в разных направлениях. На этой стадии группа рассматривается с точки зрения благополучия группы, а не с точки зрения управления группой на протяжении исходных четырех стадий её развития.
Руководитель группы должен позаботиться о том, чтобы у группы было время отметить успех проекта и зафиксировать передовые практики для дальнейшего использования. (Если проект не был успешным, то нужно оценить произошедшее и зафиксировать усвоенные уроки для будущих проектов.) Это также дает группе возможность попрощаться друг с другом и пожелать друг другу удачи в дальнейших начинаниях. Вероятно, любая группа, достигшая стадии 4 - результативной деятельности, будет поддерживать связь друг с другом, так как участники группы стали очень сплоченными, и им будет грустно расставаться и переходить к независимой работе над другими проектами.

Характеристики эффективных, успешных групп таковы:

- Четкая коммуникация среди членов группы.
- Регулярные мозговые штурмы с участием всех членов группы.
- Согласие между членами группы.
- Решение проблем выполняется группой.
- Ориентация на проект и на других членов группы.
- Регулярные совещания группы эффективны и всесторонни.
- Своевременная передача управления от членов группы другим, чтобы обеспечить поддержание движения проекта в правильном направлении.
- Положительные, поддерживающие рабочие отношения между всеми членами группы.

Группы, неэффективно работающие вместе, будут проявлять перечисленные ниже характеристики. Руководитель группы должен активно участвовать в работе таких групп. Чем скорее руководитель группы справиться с проблемами и поможет группе перейти к более эффективному способу совместной работы, тем больше вероятность успешного завершения проекта.

- Недостаточная коммуникация среди членов группы.
- Отсутствие четких ролей и обязанностей для членов группы.
- Члены группы перебрасывают работу другим членам группы, мало беспокоясь о графике или качестве работы.
- Члены группы работают в одиночку, мало обмениваются информацией и редко предлагают помощь.
- Члены группы обвиняют других в том, что что-то идет не так, никто не берет на себя ответственность.
- Члены группы не поддерживают других членов группы.
- Члены группы часто отсутствуют, что вызывает отставание от графика и появление дополнительной работы для членов группы.

1.4. Принципы формирования команды проекта

Принципы составляют основу формирования команды проекта, задают определенные "правила игры" при организации команд.

Существует два основных принципа формирования команды:
Первый принцип. Заказчик и подрядчик создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. Второй принцип. Создается единая команда во главе с руководителем для реализации проекта.

Команда проекта – это управленческая команда. В нее входят полноправные представители всех участников проекта для осуществления функций, согласно принятому распределению зон ответственности (см. рис.



Рисунок 2 - Пример команды проекта

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Различают эффективность с позиций:

а) профессиональной деятельности по проекту

б) организационно-психологического климата деятельности.

В профессиональном отношении эффективность – это высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения,

активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику (см. рис. 3).

С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- задача хорошо понята и принимается;
- ее члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все ее члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
-конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются вокруг идей.

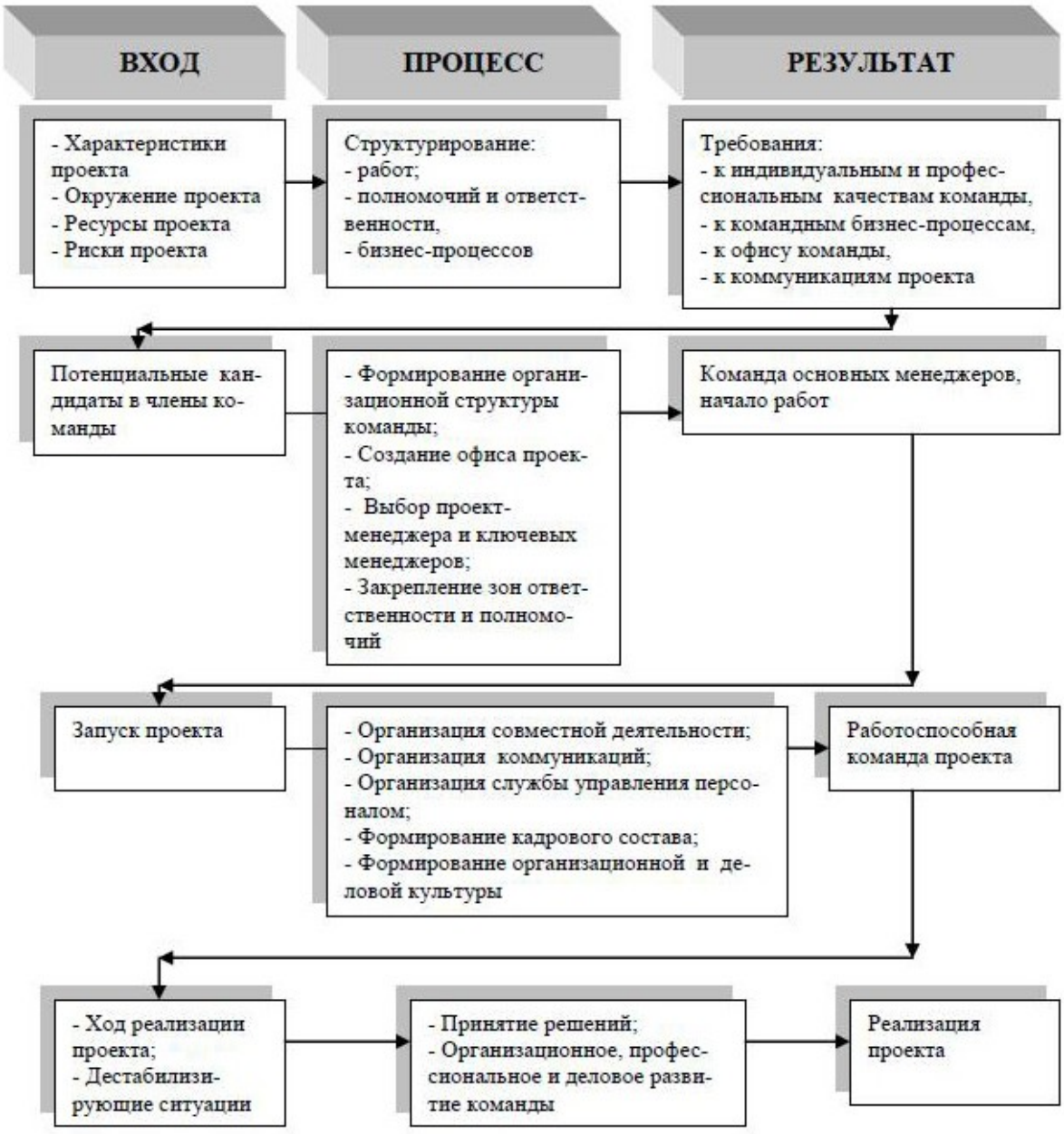

Рисунок 3 - Модель формирования эффективной команды проекта

Непосредственный результат на выходе – реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель эффективной командной деятельности.

Можно выделить шесть критериев в наибольшей степени увеличивающих эффективность работы команды:

- наличие профессионального интереса и стимула к работе;
- признание достигнутых результатов;
- хорошие межличностные отношения;
- надлежащее техническое обеспечение и хорошее руководство командой;
- высокая квалификация сотрудников;
- возможности для профессионального роста.

Основные шесть барьеров, снижающие эффективность:

- неясные цели проекта и направления его реализации;
- недостаточные ресурсы;
- борьба за власть и конфликты;
- незаинтересованность в проекте высшего руководства организации;
- низкий уровень безопасности труда;
- изменение целей и приоритетов.

Результаты практических исследований, считают ученые, позволяют сделать важный вывод. Наличие прочной, статистически подтвержденной корреляции между стимулами и препятствиями, с одной стороны, и эффективностью работы группы – с другой, говорит о том, что руководители должны стимулировать развитие среды, которая бы поддерживала усилия членов команды. Создание такой атмосферы и такой культуры подразумевает решение многосторонних задач, число которых растет по мере усложнения проектов и внешнего окружения организации. Наличие лишь технической компетенции или хорошего руководства в наше время

недостаточно. Теперь для успешного руководства проектными командами требуется владеть широким диапазоном навыков и знаний и уметь использовать сложные системы организационной поддержки.

Выводы по главе 1.

Обобщая опыт работы команды в проекте, можно сделать следующие выводы:

- фактор успеха проекта - команда проекта;
- основа успешной команды - организационная и профессиональная культура;
- Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.
- Профессиональная культура — это знание, умение и желание наиболее рационально подготовиться к продуктивному труду.
- самое основное на стадии планировании команды проекта - решение вопросов уровня подготовки специалистов и их обязанностей, грамотное распределение всех видов ресурсов , а также не жалеть сил и времени на развитие команды;
- понимание цели и задач проекта - это основа в формировании проектной команды, а главная цель формирования команды – командное решение целей и задач проекта в установленные сроки.

Глава 2. Формирование команды проекта на примере компании ООО «Кей И Си»

2.1. Описание компании

ООО "Кей И Си" является эксклюзивным представителем различной корейской промышленности на территории России. Штаб-квартира компании находится в Сеуле.

Корейский консалтинговый центр (KEC) на рынке консалтинговых услуг с 1993 года. ООО «Кей И Си» реализует комплексную консалтинговую и представительскую поддержку своих партнеров и компаний, заинтересованных в установлении сотрудничества.

История компании начинается с 1993 года. Компания начинала свою деятельность как небольшой консалтинговый центр, занимающийся исследованием рынка России и стран СНГ для корейских компаний. За годы становления у компании «Кей И Си» стали партнерами такие известные компании как: «Samsung», «LG», «Hyunday», «Intops», ряд компаний, занимающихся LED технологиями.

ООО «Кей И Си» является организатором и участником целого ряда тематических выставок в области легкой промышленности, высоких технологий, строительства и инструментария, автоиндустрии, сектора розничной торговли и т.д.

2.2. Резюме проекта

Для более полного и подробного рассмотрения процесса формирования команды проекта в компании ООО «Кей И Си» рассмотрим резюме проекта.

Суть проекта: организация проведения новогодней LED выставки

Цели проекта:

- проведение новогодней выставки

Значимость проекта:

- заключение договоров;
- развитие бизнеса, новых технологий в городах России;
- знакомство российских компанией с культурой и ведение бизнеса азиатских партнеров

Анализ конкуренции:

Одним и самым главным аргументом является то, что компания ООО «Кей И Си», является единственной на рынке организаций и проведения выставок с целью развития местного рынка на территории России.

Организация рекламы:

Предполагается проведение рекламной компании в газетах, на телевидении.

2.3. Состав команды проекта

Процесс командообразования принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта.

Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%. [8]

Команда проекта создается руководителем проекта – юридическим лицом- заказчиком. Задачей руководителя проекта при формировании команды является подбор членов команды, которые обеспечивали бы:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;

- эффективную групповую работу по управлению проектом;
- психологическую совместимость членов команды и создание активной стимулирующей «внутрипроектной» культуры;
- развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений проблем, возникающих во время реализаци проекта.

Руководитель проекта назначает менеджера проекта, осуществляющего общее руководство проектом, контролирующего его основные параметры и координирующего деятельность членов команды.

Группа была собрана из различных частей организации для работы над новым проектом по совершенствованию процесса. Руководитель группы в этом проекте – генеральный директор компании мистер Шин, имеющий большой опыт работы руководителем

Другие члены группы:

- Ольга - 5 лет опыта работы в различных типах проектов, профессиональные знания по разработке графика работ и бюджетному контролю, юридических вопросах.
- Татьяна - 15 лет опыта работы в области маркетинга и продаж
- Джуми - 10 лет опыта работы в качестве организатора

Перед тем как создать команду, были определены задачи для решения которых она создавалась, составлен перечень навыков необходимых для участников, были определены правила поведения в команде для всех ее участников без исключения.

Руководитель, приняв окончательное решение по членам проекта, собирает совещание, на котором определяются цели и задачи как для проекта в целом, так и для каждого его участника.

Менеджер по проектам должен обеспечивать полноценное функционирование созданной команды.

2.4. Формирование команды проекта. Типичные ошибки

Мистер Шин работал в проектах со всеми подчиненными, но по отдельности. Эти люди никогда не работали вместе.

Мистер Шин организовал встречу всей группы в Москве, далее - каждый вернется в свой офис. Они проведут неделю, знакомясь друг с другом и узнавая информацию о проекте.

Первая встреча (Формирование)

День личной встречи. Все члены группы в сборе. Повестка дня включает:

- Личные представления.
- Упражнения по сплочению группы.
- Информация о проекте по улучшению процесса.
- Обсуждение ролей и обязанностей группы (см. табл. 2)
- Обсуждение правил группы для совместной работы.

Члены группы очень взволнованы при встрече друг с другом. Все они слышали друг о друге, хотя до этого не работали вместе как группа. Они уверены, что каждый из них полезен для данного проекта. Упражнения по сплочению группы прошли успешно; все участвовали и казались довольными упражнениями. Хотя были некоторые споры относительно ролей и обязанностей – некоторые члены группы соперничали за ключевые позиции в группе – в целом было достигнуто соглашение о том, что нужно сделать, и кто отвечает за конкретные компоненты проекта.

Таблица 2. Роли в группе

Работа	Предшеств-ая работа	Начало	Окончание работы	Продол-ть	Ответственное лицо

		работ ы			
1.Определение целей. Ознакомление с иностранными компаниями, участвующими в выставке	-	1/10	14/10	14	Шин Кванг Хи
2.Подписание договоров	1	14/10	01/11	14	Гусева Ольга
3.Подбор информации о российском рынке по направлениям деятельности иностранных компаний	1,2	21/10	21/11	30	Гусева Ольга
4.Согласование расписания , планирование бюджета	2	21/10	28/10	7	Гусева Ольга
5.Составление списка потенциальных партнеров для иностранных компаний	3	01/11	01/12	30	Панкратова Татьяна
6.Назначение встреч для сотрудничества	4,5	14/10	21/11	37	Панкратова Татьяна
7.Аренда выставочных залов, бронирование гостиниц, билетов	4	01/11	01/12	30	Ким Джуми
8.Составление приглашений,	4,6,7	14/10	01/11	45	Ким Джуми

буклетов, изготовление стэндов, презентаций					
9.Составление миттинг-листов с точным временем встреч	6	14/11	07/12	21	Панкратова Татьяна
10.Проверка необходимой информации, помещения	8,9	07/11	21/11	14	Гусева Ольга
11.Отчет о готовности	10	21/11	28/11	7	Гусева Ольга

Начинается работа над проектом (Штормовая)

Члены группы вернулись в свои офисы и начали работать над проектом. Начались споры относительно графика проекта, обязанностей, кто что хочет или не хочет.

Вначале мистер Шин занял стороннюю позицию во время этих споров, надеясь, что группа решит их самостоятельно. Но с учетом прошлого опыта управления многими проектными группами он понимает, что должен взять управление в свои руки и провести группу через этот трудный период. Он созывает всех членов группы на виртуальное совещание, чтобы напомнить их роли и обязанности (которые были согласованы на стартовом совещании) и убедиться, что они понимают цели проекта.

В течение виртуального совещания мистер Шин вновь вернулась к основным правилам группы, установленным во время их личной встречи, и работал с группой, чтобы убедиться, что имеется сформированный план относительно того, как принимаются решения в группе, и кто несет ответственность за принятие решений.

В течение следующих нескольких недель мистер Шин заметил, что споры/разногласия свелись к минимуму, и когда они возникали, то быстро разрешались группой без его вмешательства. Но он отслеживал ход работы и регулярно проводил виртуальные совещания, чтобы убедиться, что группа движется в верном направлении. Ежемесячно он сводил группу вместе для личной встречи. Когда рабочие отношения членов группы начали улучшаться, можно было заметить значительный прогресс по проекту.

По данным, представленным в таблице 2, можно проследить взаимосвязь работ между собой, временные затраты на выполнение каждой работы.

Описание этапов проекта.

Этап планирования - самый первый и самый важный этап. На этом этапе определяются задачи, бюджет и сроки проекта. Довольно часто планирование понимают только как составление графика работ, упуская из вида управление ресурсами, составление бюджета, графика потребности в материалах, машинах и механизмах и т. д.

Полноценная техника планирования включает в себя следующие этапы и последовательность:

1) Определение цели проекта и ее описание. Довольно часто проекты начинаются без четких и измеримых целей.

2) Определение этапов работ. Для проекта должна быть выбрана технология реализации, определяющая стадии развития проекта. Одной из типичных ошибок планирования является несоответствие плана технологическому циклу.

3) Для технологических стадий необходимо определить список задач, указать их последовательность и прогнозируемую длительность (зависит от назначенных ресурсов).

4) Необходимо согласовать вопрос о выделяемых ресурсах для проекта.

Следует отметить, что все ресурсы компании должны распределяться централизованно.

Также необходимо отметить, что процесс планирования является итеративным. План проекта (сроки, список задач, бюджет) должен изменяться по результатам, как исполнения проекта, так и по результатам изменения среды проекта.

Следующим шагом является формирование команды проекта, закрепление ответственности за работами (см. табл. 2).

Проект-менеджер обязан добиться согласованности в своей команде и рассчитать наиболее результативное распределение выделенных ресурсов. Для этого необходимо вовлекать членов команды в любое обсуждение. Также задача менеджера по проектам состоит в отчетности перед вышестоящим руководством, оповещая их о продвижении проекта.

Эффективные менеджеры проекта должны:

1) постоянно помнить о времени и следить за его "утечкой";

2) быть нацеленным, в первую очередь, на качественный результат;

3) строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах команды.

Как показывает практика, в основном, выделяется 4 типичных ошибки при формировании команды проекта:

- Привлечение к проекту специалистов, у которых нет времени. Повседневные обязанности как были, так и остались. Получается, что на проект катастрофически мало времени остается. Время реализации проекта может существенно увеличиться.

Решение: Еще на этапе планирования стоит обсудить момент временных затрат с данным специалистом. А также можно дополнительно для взаимозаменяемости привлечь дополнительного человека.

- Недостаточная квалификация специалистов. Не секрет, что каждый проект требует определенных знаний, умений и навыков.

Если у специалиста возникает проблема с каким-либо профессиональным показателем, то это может привести к неосуществлению цели проекта.

Решение: на этапе планирования задача руководителя подумать о квалификации специалистов. если он видит где-то проблему - стоит отправить специалиста на курсы повышения квалификации, во избежание дальнейших возможных проблем.

- Члены команды проекта не совсем понимаю выделенные роли. Плохое понимание своего предназначения в команде и своих же задач приведет к отрицательным результатам всей команды и проекта в целом.

Решение: Донесение до каждого члена проекта смысл его роли и его задач, а также степень ответственности.

- Не осуществление мониторинга действий членов команды проекта.

Решение: На стадии обсуждения проекта стоит задуматься об отчетности по выполненной работе. допустим, будет уместно, назначать встречи с ответственными лицами раз в неделю.

При распределении ответственности за работы проекта используют сложную матрицу распределения ответственности.

При построении сложной матрицы распределения ответственности необходимо соблюдать основное правило - за каждую работу должен быть назначен один ответственный.

В больших и сложных проектах целесообразным является создание формализованной системы отчетности, в рамках которой проектируют формы отчетов на основе которых менеджер проекта и ответственные за те или иные работы будут контролировать ход исполнения работ.

Урегулирование

Группа работает вместе уже около 2 месяцев. В группе присутствует определенное ощущение командной работы. Имеется немного споров и

разногласий, которые не могут быть разрешены в группе. Члены группы поддерживают друг друга в проекте в таких вопросах, как – разрешение проблем, принятие групповых решений, обмен информацией и обеспечение соблюдения установленных для группы основных правил.
Члены группы помогают друг другу расти и развивать свои навыки.
В целом, группа сблизилась. Они наслаждаются обществом друг друга – во время работы над проектом и после работы, во время общения по электронной почте, через мгновенный обмен сообщениями, через социальные сети, или по телефону.

Результативная деятельность

Теперь группа считается высокоэффективной. Дойти до этой стадии было нелегко, но им это удалось! Они работают эффективно как группа – поддерживают друг друга и полагаются на группу в целом при принятии решений по проекту. Они эффективно решают проблемы сообща и высоко мотивированы на достижение конечной цели как группа. Когда в группе случается конфликт – такой, как разногласия по поводу того, как выполнять задачу, – группа способна проработать его самостоятельно, не полагаясь на вмешательство руководителя группы и принятие им решений за группу.

Руководство отмечает работу группы – хвалит их за усердную работу и их прогресс. Группа отмечает попутно достигнутые контрольные точки.

Проект выполняется по графику и в рамках бюджета. Контрольные точки преодолеваются – некоторые даже с опережением графика. Группа довольна тем, как хорошо идет проект.

2.6. Рекомендации по формированию эффективной команды для проекта ООО "Кей И Си"

На стадии формирования команды целесообразно выполнять следующие рекомендации:

- убедиться, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределять роли между членами команды;
- проводить тренинги на тему командой работы;
- разработать основные правила поведения в команде и довести их до сведения каждого сотрудника.

Чтобы сохранить контроль над ситуацией, лидеру потребуется эффективно их организовать, наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды.

На этапе психологической напряженности члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники проявляют беспокойство по поводу отсутствия движения вперед или ввиду нехватки опыта работы в команде.

Чтобы успешно преодолеть этап конфликтов, стоит следовать следующим рекомендациям:

- Постоянно напоминать членам команды о четырех этапах.
- Объяснить сотрудникам, что разногласия — это неотъемлемая часть работы в команде.
- Сосредоточиться на общекомандной цели.
- Определить, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту.
- Попросить координатора помочь в проведении командных совещаний.
- Проводить круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения.
- Всегда ставить в центр внимания процессы, а не конкретных людей.

- Повторять нормы и стандарты работы команды перед каждым совещанием.
- Корректировать устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям.
- Попросить руководителя проекта регулярно выступать перед командой и комментировать ее достижения.
- Если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.

Полезные советы

Чтобы в командах протекали эффективные процессы и была благоприятная атмосфера для изменений, руководитель или менеджер может воспользоваться следующими техниками:

- Эффективная коммуникация и адресация своих усилий всей группе. Демонстрация упомянутого при помощи зрительного контакта со всеми членами.
- Способность быть хорошим слушателем и прислушиваться к каждому выступающему. Демонстрация этого через активное слушание — взгляд, направленный на собеседника, поддержание зрительного контакта, отражение.
- Оценка в равной мере всех членов группы и их вклада в работу. Демонстрация этого, признавая и приветствуя вклад каждого человека.
- Готовность разделить с членами группы лидерство и влияние. Демонстрация этого, побуждая, к примеру, всех членов группы с особыми знаниями дать свои указания.
- Принятие решений на основе консенсуса — например, поручая группе определить критерии для подбора состава подгрупп или синдикатов.

- Гибкость и открытость для альтернативных идей и взглядов. Демонстрация этого путем, например, согласования содержания и методов вне строгой привязанности к запланированной программе.
- Открытость и честность. Демонстрация этого при помощи, например, раскрытия своих чувств и личных сомнений.
- Развитие в себе аутентичного поведения в группе и по отношению к ней.

Выводы по главе 2

Глава 2 является основной. В ней решаются поставленные задачи, и достигается цель дипломной работы.

Проанализирован процесс формирования команды при создании проекта на практическом примере.

Показаны типичные ошибки при формировании команды проекта и пути их решений. Также показана формирования команды, деятельность эффективного менеджера по проектам и стимуляция для повышения эффективности всей команды проекта.

Важно помнить, что каждая группа – независимо от того, над чем она работает – проходит через эти стадии развития. Задача руководителя группы – помочь группе пройти через эти стадии; довести членов группы до

момента, когда они будут работать как можно эффективнее для достижения общей цели.

Заключение

В своей работе мне удалось рассмотреть наиболее важные аспекты:

1. Проект — это совокупность задач и мероприятий, имеющий временных характер и направленных на реализацию определенных целей, на создание уникальных продуктов, услуг или результатов.
2. Под командой понимается специально подобранная группа профессионалов, задача которой - выполнить цель проекта, согласно установленным нормам и задачам.
3. Очень много разногласий между авторами при определении стадии формирования команды проекта, но у них есть что то общее:

   планирование;

   формирование;

   участие в проекте;

   расформирование.

4. Выявлены характеристики эффективной команды проекта:

- удовольствие от работы,
- чувство гордости за команду,
- искренне увлечение деятельностью
- позитивное отношение к членам команды,
- ориентир на результат,

- четкое осознание общих целей,
- открытость,
- уверенность в коллегах,
- распределение работ.

5. Основные признаки команды:

- эффективное взаимодействие между членами команды; профессионализм каждого сотрудника;
- вектор мышления направлен на общий успех команды;
- способность прийти к общему решению;
- рациональное распределение функций между участниками проекта.

Для эффективной команды необходимо:

- самостоятельное регулирование рабочего дня;
- избегание потери рабочего времени;
- все идеи обсуждаются со всеми коллегами по проекту, решения также принимаются коллегиально.

6. Для эффективной работы команды требуется соблюдение следующих условий:

· ясное и четкое понимание каждым членом команды своей роли, что позволяет каждому выполнять свои задачи, не пересекаясь с работой других;

· спецификация проекта и график работ согласованы со всеми членами команды;

· члены команды хорошо взаимодействуют друг с другом и испытывают взаимное уважение к профессиональным качествам друг друга;

· все члены команды имеют четкое представление о модели процесса, которая будет использоваться в ходе выполнения проекта;

· каждый член команды должен основательно знать все аспекты плана проекта.

7. Рекомендации по формированию эффективной проектной команды:

- убедиться, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределять роли;
- проводить тренинги на тему командой работы;
- разработать основные правила поведения в команде и довести их до сведения каждого сотрудника;
- объяснить сотрудникам, что разногласия — это неотъемлемая часть работы в команде;
- сосредоточиться на общекомандной цели;
- определить, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту;
- проводить круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения;
- всегда ставить в центр внимания процессы, а не конкретных людей;
- повторять нормы и стандарты работы команды перед каждым совещанием;
- корректировать устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям;
- попросить руководителя проекта регулярно выступать перед командой и комментировать ее достижения;
- если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.

В современных условиях куда эффективнее работать с кем - то, чем в одиночку, всегда можно обратиться за помощью или просто советом. Но важно учитывать, что отнюдь не все личности способны сработаться с другими людьми, так что очень важно правильно подобрать членов команды и распределить между ними роли.

Необходимы дальнейшие исследования данной проблемы, потому что, как мне кажется, рабочие команды являются необходимой составляющей любой организации, ориентированной на быструю реакцию на внешние изменения и на поддержание высокой конкурентоспособности услуг.

Список использованной литературы

1. Акиньшин В.М., Ильина О.Н. Учебник Высшей Школы экономики. Управление Проектами-М., 2013
2. Пинто Дж. К. Управление проектами / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 2009
4. Бэгьюли Ф. Управление проектом. – Пер. с англ. М.: ГРАНД, 2008.
5. David I. Cleland. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
6. Попов Юрий, к.э.н. Институт Экономики и Финансов "Синергия". Авторская статья
7. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. "Технология создания команды", Речь, 2009
8. Статья "Технология и методы групповой работы" http://www.betec.ru/index.php?id=33&sid=14
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие / Под общ. Ред. И.И. Мазура. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004