

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Технология построения команды

teamline-hr.com

teamline

ПОМОГАЕМ СОЗДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ

Татьяна Вавилова, эксперт в области оценки и формирования команд

- + Эксперт ФРИИ по направлению формирования и развития команд технологических компаний
- + CEO Teamline HR Strategy, аудит и доукомплектация команд
- + Спикер программ MBA в Академии РАНХиГС «Управление проектами» и «Цифровая трансформация»
- + Agile coach, сертификация в International Consortium for Agile
- + Тренер по развитию эмоционального интеллекта, сертификация в European Association of Cultural and Emotional Intelligence Projects



@VAVILOVA_TEAMLIN

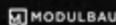
E



woopru



фрии



90%

КОМАНДА — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА В БИЗНЕСЕ,
ТАК СЧИТАЕТ 90% ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА

+ Команда

+ Для чего она нужна команда?

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА

+ Команда

— Это общество непохожих, с разными компетенциями, но объединенных общими целями и правилами.

+ Для чего она нужна команда?

- Скорость и качество принимаемых решений
- Скорость внедрения решения

ПРОБЛЕМЫ В КОМАНДАХ

+teamline

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ПОРА ЛЕЧИТЬ

- Системно не достигаются поставленные цели
- Участники команды не берут ответственность или перекладывают друг на друга
- Конфликты в команде
- Пассивность, отсутствие инициативы
- Команда системно не выполняет поставленные задачи
- Саботирование поставленных задач
- Нет понимания куда растить сотрудников и какой потенциал развития
- Есть сомнения, что с текущей командой можно достичь поставленных целей
- Начались увольнения по инициативе сотрудников
- Все заняты на 100%, но нет результата

ИСТОЧНИКИ ПРОБЛЕМ

+ 80% команд работает с **низкой эффективностью**

СЕО НЕ ЛИДИРУЕТ, НИЗКАЯ
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

НЕ ХВАТАЕТ ФУНКЦИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМАНДЕ

НЕ ПЕРЕСТРОИЛИ СТРУКТУРУ И ПРОЦЕССЫ ПОД РОСТ
БИЗНЕСА

НЕТ ОТСТРОЕННЫХ HR-ПРОЦССОВ, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.
НЕТ HR-а, ВКЛЮЧАЯ КОММУНИКАЦИЮ

СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛИ НЕ ЯСНЫ И НЕ ПРОЗРАЧНЫ

КАК СОБРАТЬ СВОЮ КОМАНДУ?

teamline

Цель

- В чем хотим достичь победы?
- Наши устремления и стратегические инициативы?

Рынок

- Где мы будем играть?
- С кем конкурировать?
- В каких категориях товаров/услуг?
- В каких сегментах?

ЦА: Клиенты

- Как мы победим?
- Кому продаем (B2B, B2C, малый бизнес, средний, крупный, какие отрасли).
- Ключевые факторы успеха
- Как привлекаем и как удерживаем?

Продукты

- Конкурентное преимущество
- Индивидуальный набор ресурсов
- Уникальное торговое предложение

Ценность для клиента

- Ценность для клиента
- Почему у нас покупают?
- Почему возвращаются?
- Чем отличаемся от конкурентов?

Бизнес-модель

- Как будет организована работа? Что покупаем/продаем, что делаем сами, что отдаем на аутсорсинг?

Компетенция

- Какие компетенции у нас есть?
- Какие компетенции нам надо добрать?
- Как будем добирать?

Ресурсы

- Какие ресурсы у нас есть?
- Какие ресурсы нам понадобятся?
- Как сможем их получить?

Сотрудники/ Команда

- Какая команда нам нужна?
- Какие сотрудники должны быть обучены/заменены/привлечены?
- Как будем

Система управления

- * Организационная структура
- Корпоративная культура
- Набор показателей для контроля достижения

КАК СОБРАТЬ СВОЮ КОМАНДУ

- + Договориться с собой
- + Договориться с партнером
- + Договориться с командой

ОТ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ К КОМАНДНОЙ СТРАТЕГИИ

+ Цели и ценности фаундера

+ Сегмент

+ Стадия развития

+ Финансирование

+ Продукт



+ Оргструктура

+ Ценности

+ Формат работы

+ Компетенции soft-skills

+ Компетенции hard-skills

ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

teamline

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

1 Маркетинг

2 Продажи

3 Разработка продукта

4 Производство

5 HR

6 Финансы

7 Управление



3 ОСНОВНЫХ ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА



функциональный

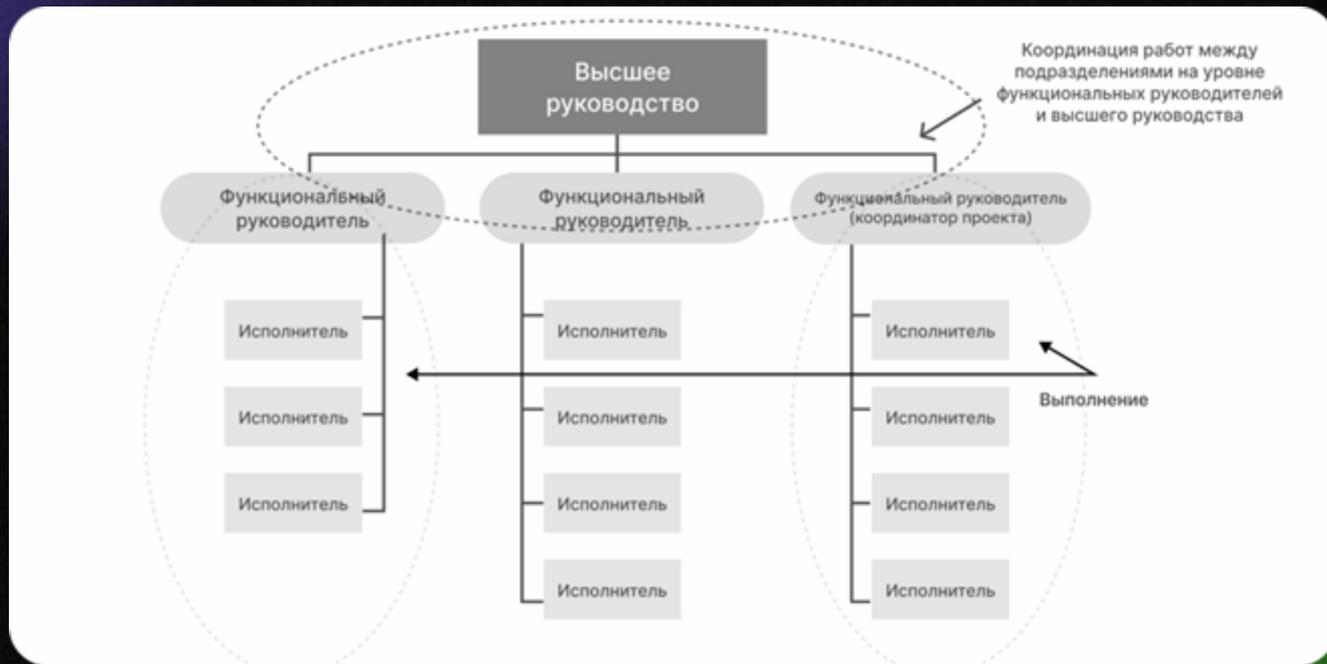


проектный



матричный

ПРОЕКТ В РАМКАХ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

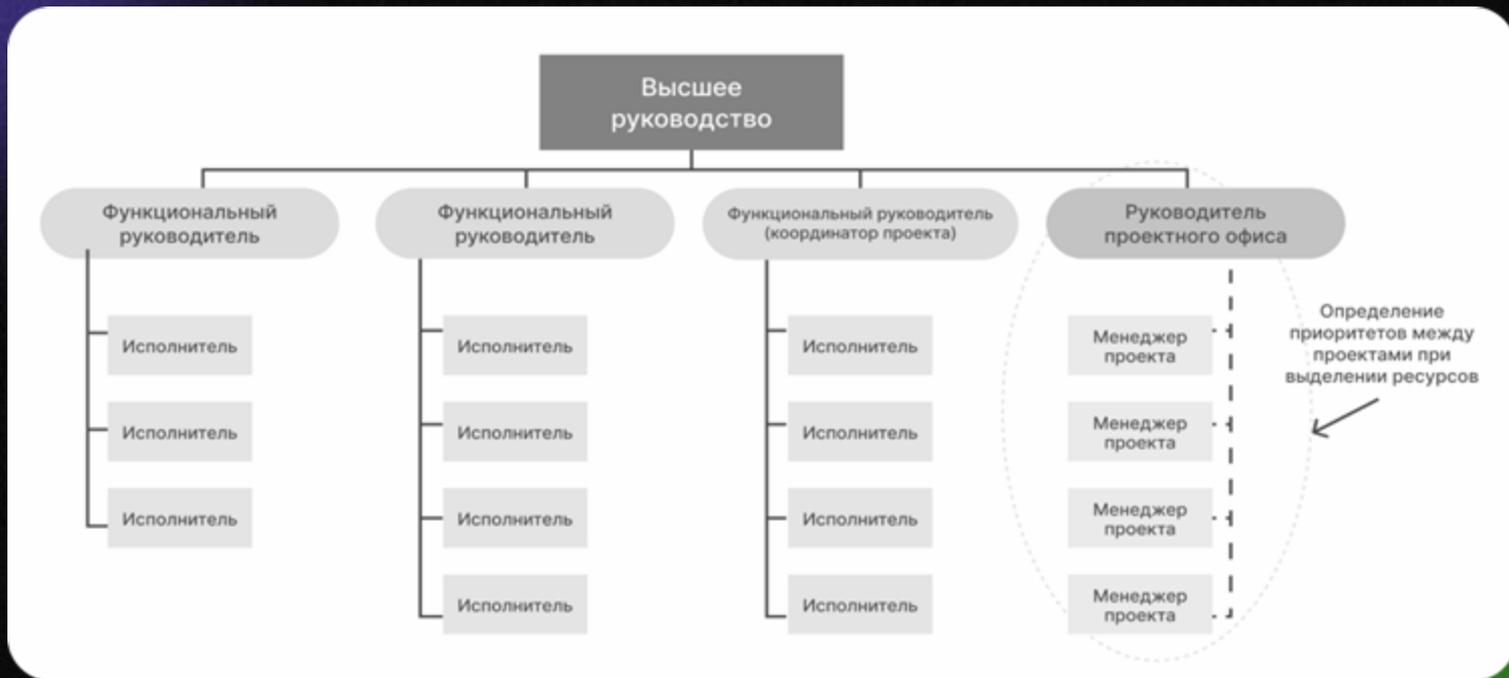


- Быстрота
- Гибкость
- Быстрый обмен опытом
- Опыт остается в компании
- Мотивация на карьерный рост



- Отсутствие ответственности в полной мере
- Координатор проекта не берет ответственность за работу в других подразделениях.
- Далее выносятся на решение высшему руководству, но сроки затягиваются.
- Разная приоритетность, на собственное усмотрение, задержка проекта.
- Обычно приоритет отдается своей работе, а не работе над проектом.
- Каждый руководитель подразделения не стремится чтобы проект был успешен. закрывают глаза на решения, лежащие на стыке отделов. До тех пор, пока они не станут явными.
- Сложная коммуникация.
- Тенденция к решению вопросов только касающихся своего функционального подразделения.
- Слабая мотивация.
- Считают отвлечением от основной работы

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО МАТРИЧНОМУ ПРИНЦИПУ



ХАРАКТЕРИСТИКА МАТРИЧНОГО ПОДХОДА

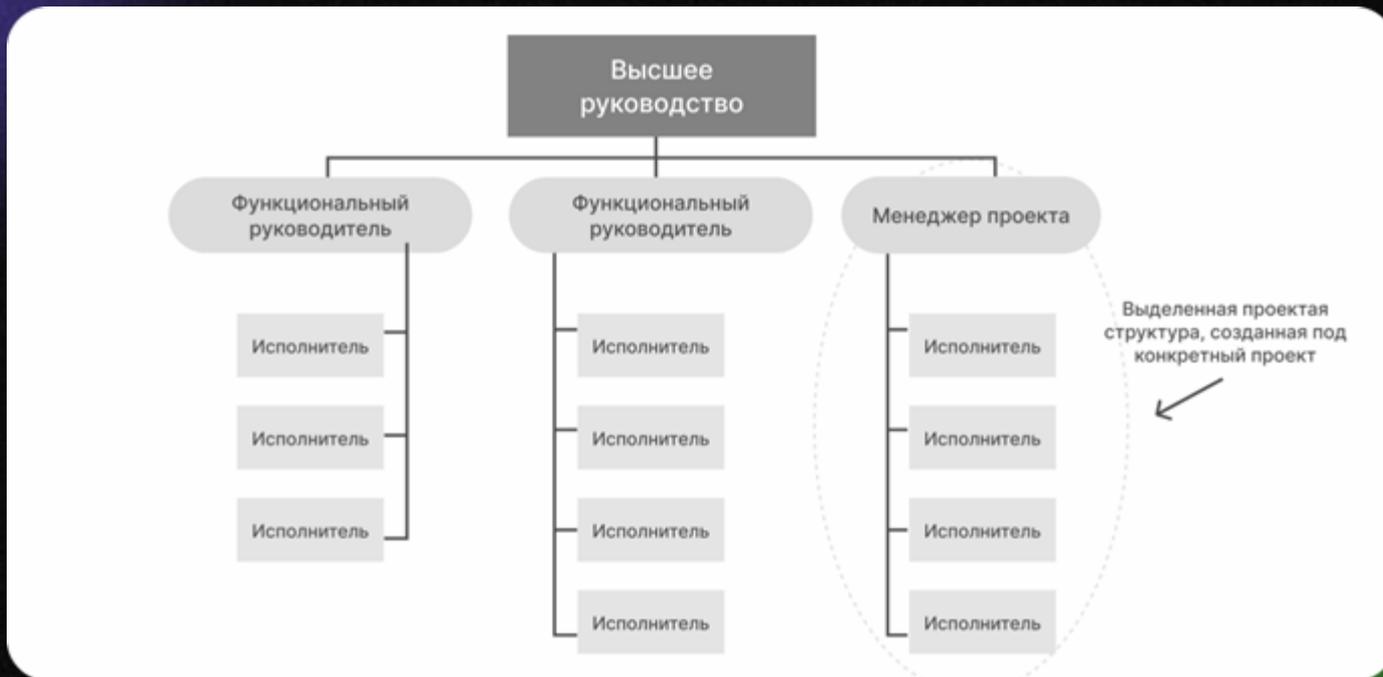


- Оптимизация затрат, при нескольких проектах идеальный баланс- время/стоимость.
- Можно ставить проекты в определенный срок. Тогда проект реализовывается не за счет другого, а самостоятельно.
- Преимущество - есть человек, который несет ответственность за проект.
- Быстрая реакция на обратную связь от клиента.
- Доступ к общим ресурсам, снижение затрат.
- Снижение дубля по функционалу.
- Нет переживания за будущее.
- Предполагает доступ к административному ресурсу. Гибкость.



- Разделение полномочий по проекту могут приводить к конфликтам.
- Если в компании есть задачи, и перераспределяют ресурсы в пользу другого проекта, также может быть конфликт.
- Основное качество менеджера проекта в матрице — умение договориться с кем угодно и о чем угодно.
- У сотрудников 2 руководителя, и это почва для конфликта в случае пересечения по задачам. Менеджер принимает административные решения. Функциональные руководители контролируют технологические решения.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПУТЕМ СОЗДАНИЯ «ЧИСТО» ПРОЕКТНОЙ СТРУКТУРЫ



ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА



- Полная ответственность.
- Наличие ресурсов, людей. Как правило менеджер по существу является директором компании. Прямое подчинение. Быстрая и прямая коммуникация. Быстрые решения. Быстрая реализация.
- Считают себя командой. Высокая мотивация, личная ответственность перед командой.
- Легкая для понимания и внедрения.



- Разделение полномочий по проекту могут приводить к конфликтам.
- Если в компании есть задачи, и перераспределяют ресурсы в пользу другого проекта, также может быть конфликт.
- Основное качество менеджера проекта в матрице — умение договориться с кем угодно и о чем угодно. У сотрудников 2 руководителя, и это почва для конфликта в случае пересечения по задачам. Менеджер принимает административные решения. Функциональные руководители контролируют технологические решения.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА

Параметр	Форма организации проекта		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Стандартные	Высокая	Высокая
Технологии в проекта	Простые	Сложные	Новые
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб проекта (длительность, бюджет)	Малый	Средний	Крупный
Приоритет проекта	Обычный	Средний	Высокий
Критичность по срокам	Низкая	Средняя	Высокая

Гайд
**"Формирование
эффективных команд"**



DREAM TEAM

ФАКТОРЫ УСПЕХА КОМАНДЫ

+teamline

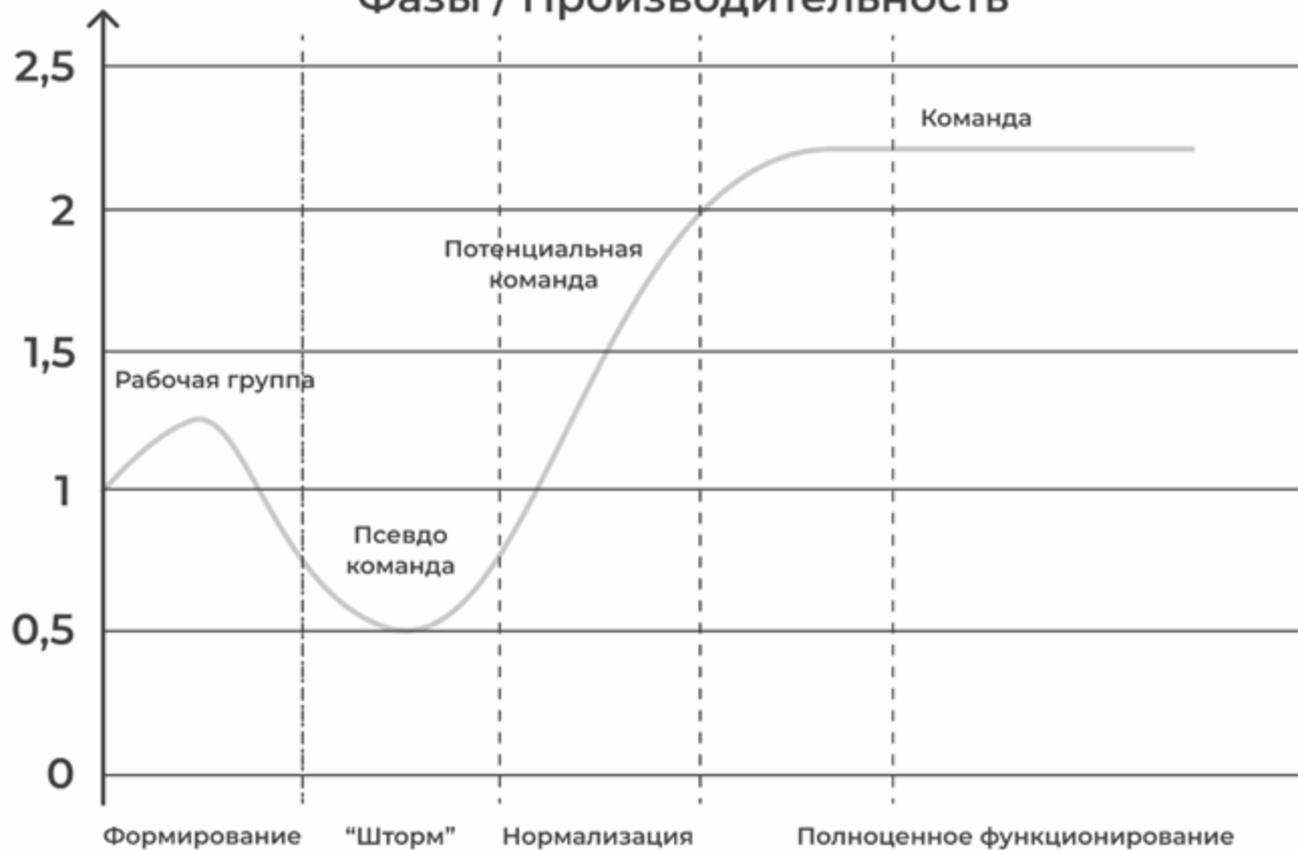
ИЗВЕСТНЫЙ СЛУЧАЙ

Проигрыш российской сборной по хоккею на Олимпийских играх в Сочи (2014)

- + Были собраны звёздные игроки из России и NHL, однако команда даже не добралась до медальных зачетов



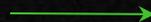
Фазы / Производительность



КОЭФФИЦИЕНТ ИНТЕЛЛЕКТА

+ Вильгейм Штерн 1912 г.

Фактор, который надежно
предсказывает
эффективность человека
в различных задачах



КОЛЛЕКТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

+ Wolley, Mallone 2015 г.

Фактор, позволяющий
предсказывать
эффективность команд
в самых разных задачах

+ Группа The Rolling Stones - пример успешной команды



ИССЛЕДОВАНИЕ GOOGLE

Project Aristotle — внутреннее исследование компании Google, цель которого — выявить главные факторы успешности команд (180 команд-участников, источник)

+ Факторы успешности команд

- **Психологическая безопасность - комфорт в общении!!!**
- **Надежность** - уверенность, что коллега сделает то, что обещал, в срок и с нужным качеством
- Четкая и ясная **структура работы** - распределение ролей, цели, задачи, планы
- **Осмысленность работы** - все члены команды разделяют цели и видят в них смысл
- **Влияние** - результаты работы команды не идут "в стол", а оказывают реальное влияние на "внешний мир"



ИССЛЕДОВАНИЕ MIT

Ученые собрали 699 участников и распределили на команды, которым давали задания разных типов и уровней сложности; участники проходили психологические тесты, собиралось множество данных о взаимодействии в командах

+ Коллективный интеллект высок

- Все участники команды равноценно участвуют в обсуждениях
- У всех участников высокий уровень эмпатии, они могут без слов считывать состояние коллеги
- Высокая доля женщин-участниц в команде

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ НЕУСПЕШНАЯ КОМАНДА?

- + Активные равноправные коммуникации: вербальные и невербальные (эмоции, "молчаливая коммуникация").
"Химия" между людьми, юмор, неформальное общение
- + Безответственность, перекладывание вины на других
- + Конкуренция между участниками, дублирование действий или "белые пятна" области, за которые никто не отвечает
- + Разное понимание целей и приоритетов; скрытые мотивы, из обладания разной информацией
- + Пассивность участников, низкая вовлеченность

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ УСПЕШНАЯ КОМАНДА?

- + Исключительно формальные коммуникации, неравноправные (у отдельных участников нет права голоса). Отсутствие неформального общения
- + Взаимная ответственность
- + Согласованность действий членов команды; совместное решение задач взаимопомощь
- + Единое понимание текущих целей и приоритетов, общее ощущение их важности для "внешнего мира"
- + Проактивное действие участников команды для достижения целей

КАК ОТБИРАТЬ ЛЮДЕЙ **ДЛЯ СОВМЕСТИМОСТИ**

- + Участники команды разделяют **ценности** компании
- + В команду не должны приходить явно **токсичные люди** — например, с конфликтностью (конкурирующие одиночки)
- + Совпадение участников команды по личностным качествам, взаимодополнение, **люди усиливающие, а не дублирующие друг друга**
- + Все участники команды должны обладать **эмпатией** на минимально необходимом уровне. Этому также способствует присутствие женщин, если команда преимущественно мужская



SOFT-НАВЫКИ ЛИДЕРА

SOFT - НАВЫКИ

- + Уверенность, отсутствие страха перед ошибками
- + Умение слышать/слушать
- + Проактивность в общении
- + Упорство в достижении цели
- + Предприимчивость, быстрая реакция на обстоятельства
- + Креативность — нестандартные решения, уникальное видение будущего

ДИАГНОСТИКА КОМАНДНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

+teamline

INDpers + **IND**corp = **IND**team

ПСИХОТИП

Психотип - это комплекс положительных и отрицательных качеств и свойств, особенностей поведения в той или иной ситуации, реакций на трудности и различные события

- Это объемная характеристика человека, которая отражает его суть

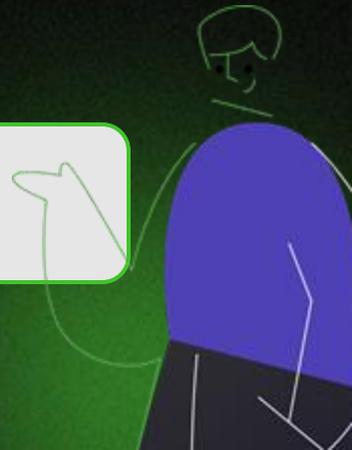
Каждый психотип обусловлен 2 составляющими:

1 составляющая

Силой и подвижностью нервной системы

2 составляющая

Социальным опытом



МОТИВЫ И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Влияет на формирование: нервная система и социум



- Пессимистичный
- Истероидный
- Психопатический
- Паранойяльный
- Тревожный
- Шизоидный
- Гипертимный

Предсказуемость и стабильность: исполнительность, пунктуальность

Признание и похвала: инициативность, общительность, вовлеченность

Контроль, доминирование: решительность, адаптивность, предприимчивость

Наличие устойчивой цели, реформаторство: системность, целеустремленность, лидерство

Жертвенность и помощь окружающим: терпеливость, компромиссность, интуиция

Познание сложного, творческая реализация: креативность, автономность, генерация новых идей

Интерес, новизна и впечатления: многозадачность, оптимизм, высокая ресурсность

INDpers по ММРІ

+ Сильные стороны, роль в команде



Наблюдения из опросов



до 90%

Повышение точности рекомендаций

УСТОЙЧИВОСТЬ КОМАНДЫ

Директор по маркетингу

54%



- Контроллер
- Координатор
- Мотиватор
- Генератор ресурсов
- Реализатор
- Аналитик
- Коллективист

Разработчик

81%



- Контроллер
- Координатор
- Мотиватор
- Генератор ресурсов
- Реализатор
- Аналитик
- Коллективист

SEO IT-проекта

89%



- Контроллер
- Генератор идей
- Мотиватор
- Генератор ресурсов
- Реализатор
- Аналитик
- Коллективист

Project manager

74%



- Контроллер
- Генератор идей
- Мотиватор
- Генератор ресурсов
- Координатор
- Аналитик
- Коллективист

Общий
уровень

соответствия
участников
команды

72%

Узнайте **устойчивость**
вашей команды



ЧЕМ ПОМОГАЕМ В СОЗДАНИИ УСПЕШНОЙ КОМАНДЫ

Внутренний найм

Выявление сотрудников с оптимальными Hard Skills и Soft / Power Skills для участия в международном проекте

Объективная оценка мотивации, готовности к развитию

Аудит команды

Оценка сильных и слабых сторон команды по 35 параметрам; создание плана, который позволит быстро нарастить эффективность

Подбор лидера и доукомплектация

Выявление скрытых лидеров в компании или найм лидера с высоким потенциалом на рынке труда

Среднее время поиска — 1 месяц; 95% кандидатов соответствуют требованиям заказчиков

БАВИЛОВА ТАТЯНА

+ +7 925 100-08-34

+ @tatyनावavilova

+ teamline-hr.com

