



Группа формирует свою структуру, приписывая каждому своему члену одну из ролей. Роль — это набор способов поведения и выполняемых функций, которые представляются уместными и реализуются в данном социальном контексте.

Как зарубежными, так и отечественными авторами рассматривается репертуар групповых ролей в группе.

Л.Г. Почебут и В.А. Чикер отмечают, что структура группы представляет собой иерархическую систему, которая формируется на основе межличностных отношений и состоит из следующих статусных позиций: лидер, принятые, изолированные, отвергнутые.

Лидер - член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус: пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.

Принятые - члены группы, имеющие средний положительный статус и, как правило, поддерживающие лидера в его усилиях решить задачу.

Изолированные - члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причиной самоустранения могут быть личностные особенности.

Отвергнутые - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых задач.

Групповые нормы - это определенные правила, выработанные группой, принятые ее большинством и регулирующие взаимоотношения между членами группы.

Группа может воздействовать на своих членов в форме поощрения или закрепления желаемых форм поведения. Группа поощряет тех своих членов, которые соблюдают принятые в группе нормы и правила: повышается уровень их эмоционального принятия, растет статус, применяются другие психологические меры вознаграждения. При необходимости воспитательного влияния на членов группы, не выполняющих групповые нормы и правила, группа использует такие психологические методы воздействия, как бойкот, снижение интенсивности

общения с "провинившимся", понижение его статуса, исключение из структуры коммуникативных связей и др.

Особенно остро стоит проблема принятия системы групповых норм для нового члена группы, адаптирующегося к непривычной для него системе отношений. Познавая, какими правилами руководствуются члены группы в своем поведении, какие ценности отношений для них важны, новый член группы встает перед проблемой принятия или отвержения этих

норм, правил и ценностей. В целом возможны четыре варианта его отношения к данному вопросу:

- 1) сознательное, свободное принятие норм и ценностей группы;
- 2) вынужденное принятие под угрозой санкций группы;
- 3) демонстрация антагонизма по отношению к группе (по принципу - не такой как все);
- 4) свободное, осознанное отвержение групповых норм с учетом всех возможных последствий, вплоть до ухода из группы.

Групповой статус – это положение человека, которое он занимает как представитель конкретной социальной группы (профессиональной, классовой, национальной и т. д.).

Природа команд. Команда– это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Роли в команде

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

1. *Специалисты по решению задач.* Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
- Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
- Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.
- Подведение итогов: из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений выстраивают целостную картину.
- Энергия: побуждают членов команды к активности.

в состав базовых признаков реальной команды входят:

+

- сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более десяти человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;
- наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
- ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;
- использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);
- совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Говоря об управлении проектом, обязательно нужно хотя бы кратко сказать о мотивации персонала проекта.

Если давать определение, то **мотивация команды проекта** – это набор движущих сил, которые влияют на желание человека сделать проект успешным, выполнить свою работу на пять с плюсом (или наоборот, со вкусом уничтожить результаты работы всех остальных).

Любой сотрудник – существо очень нежное, и меняться его мотивация может не только от ваших действий, но и от кучи внутренних факторов, на которые вы повлиять не можете. Но без внешней мотивации все равно не обойтись.

Условно участников таких проектов можно разделить на следующие группы:

- Руководители групп внутри проекта;
- Рядовые участники проекта (например, разработчики, если нет выделенного руководителя группы, или специалист по качеству данных, который в проектах чаще всего один, и т.д.);
- Заказчик и его представители (часто – ведущие пользователи), спонсор проекта;
- Конечные пользователи.

Итак, сначала поговорим об элементах **мотивации участников проекта**, которые работают во всех этих группах, и которым не просто желательно, а необходимо уделять внимание, если вы хотите надеяться на успех вашего проекта. Речь будет идти только о нематериальной мотивации, о материальной поговорим в другой раз.

Во-первых, у всех этих сотрудников должно быть ощущение значимости (если есть возможность – масштабности) проекта, понимание увязки его с ценностями компании и с конкретными плюсами, которые она получит при его реализации. Инструментов для этого множество, они выбираются с учетом специфики корпоративной культуры компании, но не копируют ее полностью.

Во-вторых, все эти люди должны чувствовать, что они могут повлиять на результат, высказать свое мнение и быть услышанными. Могут покритиковать без опасения быть каким-то образом наказанными и проч. Тогда – и вы удивитесь, как быстро это произойдет! – люди начнут сами генерировать идеи, подсказывать их вам, делать так, чтобы проект двигался вперед и не буксовал. Впоследствии, при внедрении и использовании системы, это также сыграет важную роль – людям будет очень трудно отказаться от использования решения, в появлении которого они принимали участие.

В-третьих, все люди должны понимать ответ на вопрос «зачем нужен этот проект, эта система, что они дадут компании». Система, которая делается «потому что надо», не имеет очень больших шансов стать хорошим и действительно полезным инструментом, позволяющим увеличить эффективность работы. Сразу вспоминается один из самых эпичных проектов – внедрение крупной ERP-системы для компании из 13 человек, потому что в соседней конторе – огромной

нефтяной компании – он был, а у них нет, и им было крайне обидно. Система, которая считает количество инцидентов на месторождении – неинтересна, система, которая позволяет предотвратить новые происшествия путем анализа статистики, тем самым снизив риски компании, и доказав, что тут действительно заботятся о промышленной безопасности – уже куда лучше.

Разработка программ мотивации команды проекта должна включать в себя “донесение” всех этих пунктов до участников. О **мотивации персонала проекта** в зависимости от их принадлежности к конкретной группе можно почитать тут.