

УДК 331.101.64

***ПОСТРОЕНИЕ АЛГОРИТМА ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД ПРИ
ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ***

Шишкин А. Н.

к.э.н., доцент

*Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого
Тула, Россия*

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению вопросов, касающихся формированию командного менеджмента на предприятии в процессе выполнения проектной деятельности. Рассмотрена классическая структура формирования проектных команд. Проведен анализ типичного ролевого состава команды проекта. Рассмотрены основные принципы построения командных ролей. Доказана необходимость использование командных действий в процессе реализации проекта. Представлен алгоритм, позволяющий оптимизировать систему формирования высокоэффективных команд проекта на предприятиях и организациях независимо от сферы деятельности.

Ключевые слова: менеджмент, команда проекта, проект, эффективность, управление персоналом.

***BUILDING AN ALGORITHM FOR FORMING TEAMS WHEN
PERFORMING DESIGN WORKS***

Shishkin A. N.

Ph. D., associate Professor

*Tula state pedagogical University named after L. N. Tolstoy
Tula, Russia*

Abstract

The article is devoted to the consideration of issues related to the formation of team

management at the enterprise in the process of project activities. The classical structure of the formation of project teams is considered. The analysis of the typical role composition of the project team is carried out. The basic principles of building team roles are considered. The necessity of using team actions in the process of project implementation is proved. An algorithm is presented that allows optimizing the system of forming highly effective project teams at enterprises and organizations, regardless of the field of activity.

Keywords: management, project team, project, efficiency, personnel management.

Проектная деятельность захлестнула все сферы от производства товаров и оказания услуг до медицины и образования. Эффективность взаимодействия членов группы напрямую зависит от того являются они командой или нет. В проектной деятельности можно отметить, что каждая команда – обладает своими уникальными характеристиками. К первым относятся состав группы, её структура и групповые процессы, а ко вторым - групповые ожидания, система статусов и ролей членов группы. Для того, чтобы начать формировать команду, менеджер проекта должен определить потребность проекта в персонале, то есть, составить организационную структуру проекта, а также список рабочих ролей, которые должны будут исполнять команды проекта. Кроме того, важно подобрать психологически совместимых исполнителей. При выборе участников команды менеджер проекта должен иметь свободу действий.

В процессе подбора команды полезно пользоваться различными тестами оценки личности, чтобы попытаться заранее оценить совместимость участников команды и их способность работать друг с другом [2, с. 600].

Наличие типизированных обязанностей членов проекта позволило теоретикам составить примерную структуру усредненной команды проекта [9, с. 422].

Другой составляющей планирования команды является система командных ролей. Обычно менеджеры проекта делают упор на рабочие роли

сотрудников, их профессию – инженер, программист, уборщица. Это также важный аспект формирования команды, но он не является единственным.

Согласно Р. Томсету, существуют восемь главных ролей в проекте [6, с. 322]:

1. Председатель (chairman) – лидер команды, обеспечивающий её движение к достижению командных целей. Обычно он способен распознать сильные и слабые стороны своих коллег и использовать их самым эффективным образом. Последнее справедливо также по отношению к ресурсам проекта.

2. Оформитель (shaper) – канализирует действия команды, направляет их в определенное русло, как во время командных дискуссий, так и во время работы, не даёт ей сбиться с пути.

3. Генератор идей (plant) – его сильной стороной является предложение новых идей, стратегий и тактик, которые могут помочь решить основные проблемы группы.

4. Критик (monitor-evaluator) – проводит прагматический анализ идей и предложений других с точки зрения реалистичности и эффективности, обеспечивает принятие сбалансированных решений.

5. Рабочая пчелка (company worker) – реализует теоретические планы и концепции в повседневной работе, находит им практическое применение.

6. Опора команды (team worker) – является моральной опорой команды, пытается сгладить все проблемы и шероховатости, встречающиеся на её пути, предотвратить и потушить конфликты, способствует поднятию командного духа.

7. Добытчик (resource investigator) – его задачей является отыскание новых идей и ресурсов и их доведение до группы, налаживание контактов с окружением.

8. Завершающий (completer) – человек, поддерживающий решимость команды на пути к достижению цели, занимается самыми важными участками работы.

Немецкие исследователи ввели два принципа, по которым происходит

распределение командных ролей – компетентности и предпочтения. Принцип компетентности признаёт правильным лишь такое распределение ролей, при котором ответственность каждой роли не превышает уровня профессионализма члена команды, которому она досталась. При этом члены команды предпочитают роли, которые отвечают их индивидуальным склонностям, и это подводит нас ко второму принципу - принципу предпочтения, который гласит, что наиболее эффективно распределение ролей, при котором большинство членов группы получают роль, которую они предпочитают.

Принципы предпочтения и компетентности могут конфликтовать друг с другом, если, например, сотрудник, имеющий навыки в одной области, предпочитают выполнять работу из другой области. Такая ситуация обычно не приводит ни к чему хорошему, если начальнику не удастся сбалансировать данную нестыковку.

В целом для формирования эффективной команды на этапе привлечения и отбора участников команды необходимо использовать комплексный подход, предполагающий совместное участие в выработке целей команды, межличностную совместимость и ориентацию на доверительный характер отношений во внутрикомандных коммуникациях, определение компетенций и прав в рамках ролевых позиций участников.

Основу проектной деятельности составляет команда. Эффективность реализации проекта напрямую зависит от людей, которые входят в эту команду и взаимодействуют в процессе реализации проекта. Далеко не все сотрудники могут эффективно взаимодействовать и вообще работать в команде, поэтому роль руководителя проекта очень высока, так как именно он должен распределить роли, которые будут занимать сотрудники и распределить задачи согласно компетенциям, которыми обладают участники проекта;

Любая команда проходит ряд этапов по её становлению. Очень редко удается в кратчайшие сроки сформировать группу специалистов и заставить их эффективно взаимодействовать. Поэтому чем меньше у руководителя уйдет

время на становления команды проекта, тем эффективней будет её результат.

Команда может быть собрана только для выполнения конкретной задачи и в дальнейшем в таком составе уже функционировать не будет. Существуют команды, которые на протяжении долгих лет функционируют в относительно постоянном составе и решают какой-то определенный круг проблем. Таким образом жизненный цикл команды проекта может быть привязан к достижению конкретной задачи, а может зависеть от процесса функционирования организации.

Для того, чтобы система командообразования формировалась наиболее эффективно необходим некоторый алгоритм, т. е. последовательность шагов при помощи, которой можно было бы установить внутригрупповые связи, основанные на высокой степени взаимодействия с учетом компетенций каждого из участников. Необходимо учитывать и дублирование функций, так как на определенных этапах взаимодействия понадобится элемент взаимозаменяемости. С одной стороны, это позволит закрывать сложные задачи требующие решения в краткосрочной перспективе, с другой позволит с различных точек зрения оценить степень эффективности решения той или иной задачи.

В качестве алгоритма предлагается следующая последовательность действий, отраженная на рисунке 1.

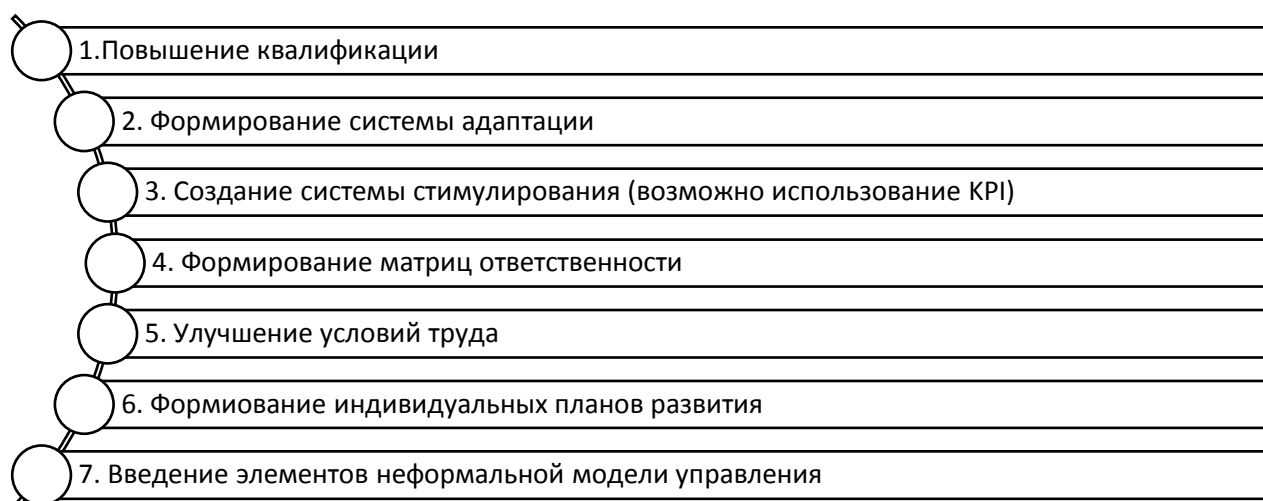


Рис. 1. Модель алгоритма формирования эффективной системы, командообразования при реализации задач различной степени сложности
[разработано автором]

На первом этапе предполагается повышение квалификации. Необходимо отметить, что сама по себе система повышения квалификации будет зависеть от уже имеющихся компетенций сотрудников. Далее на втором этапе необходимо сформировать систему адаптации персонала. Скорее всего в процессе формирования системы командообразования возникнут сложности с имеющимся персоналом. Возможно кто-то оставит данную деятельность, а кого-то придется переводить в другие подразделения или вновь созданные. При этом система набора персонала должна иметь четкое понимание как будет происходить адаптация нового сотрудника в новой системе взаимодействия. Или может быть это будет сотрудник уже работающий в данной компании, но тем не менее данная система адаптации должна позволить быстро активировать его на решения командных задач.

Третий этап предполагает наличие системы стимулирования. Конечно на первых этапах это будет выглядеть в рамках пилотного проекта, но в целом такая система должна на момент функционирования командной структуры взаимодействия быть и корректироваться в процессе развития командного менеджмента как в целом в организации, так и при решении отдельных проектных задач.

Одна из достаточно понятных и известных моделей является KPI [7, с. 84]. Следующий этап важен для создания системы внутриорганизационной ответственности и скоординированности действий. Создание матриц ответственности позволит наиболее эффективно распределять задачи и их контролировать.

В сопряжении с предыдущими пунктами необходимо сформировать систему, направленную на улучшение условий труда в коллективе. Это позволит повысить уровень мотивации в целом и снять некоторые аспекты

психологической напряженности в коллективах команд. Формирование индивидуальных планов развития позволит сотрудникам не заикливаться на уже имеющихся достижения и формировать знания по новым компетенциям, которые находятся в данный момент в тренде. Данное направление позволит также повысить мотивационную составляющую коллектива команд.

Введение неформальной модели управления позволит стать системе командообразования наиболее гибкой и мобильной. Обычно этот элемент является некоторой вершиной для развития системы командообразования и новым началом для её совершенствования.

Рекомендуемая схема формирования командной деятельности в организации носит модульный характер и зависит от потенциала компании. Сроки формирования такой модели оцениваются в среднем 2-3 года для выхода на саморегулирование и эффективное функционирование. Любая организация может использовать не весь комплекс мероприятий, а лишь его часть акцентируя внимание на тех целях и задачах, которые стоят перед ней в конкретном этапе её развития.

Библиографический список:

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Электронный ресурс]: учеб. Пособие / В.В. Авдеев. – Электрон. дан. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 544 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
3. Блинов, А. Тренинг персонала: учебное пособие / А. Блинов, О. Василевская, В. Небезин, Н. Смоляков. – М.: КНОРУС, 2005. – 496 с.
4. Бобков, А.В. Обучение и развитие персонала / А.В. Бобков. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 202 с.
5. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – М.: Речь, 2014. – 128 с.

6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор, найм и обучение: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2013. – 336 с.
7. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2014. – 103 с.
8. Зеленова, О.И. Обучение и развитие компетенций в мультинациональных компаниях: учебное пособие / О. И. Зеленова, Н. В. Севастьянова. – М.: РУДН, 2008. – 205 с.
9. Карпов, А.В. Технология управления развитием персонала учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.

Оригинальность 94%