

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

В последние десятилетия в системе управления наблюдается переход к командному менеджменту, что обусловлено рядом причин: необходимостью внедрения быстрых изменений в ответ на запрос рынка, усложнением организационных и функциональных структур компаний, а также изменением представлений об организации и ее культуре.

Развитие информационных технологий, создание автоматизированных производств влечет за собой тенденцию к уменьшению численности сотрудников в организациях. Сохранившие за собой рабочие места сотрудники должны брать на себя большую ответственность и иметь разнообразные навыки работы, в том числе быть способными принимать самостоятельные решения и в тоже время уметь согласовывать свои действия с действиями других. В этой ситуации командная работа видится, как один из реальных способов достижения успеха в современном, стремительно меняющемся мире.

Кроме того, тема командообразования становится модной среди руководителей и консультантов многих компаний. Однако такая популяризация влечет за собой путаницу в трактовании данного понятия. Чаще всего термин «команда» употребляется для обозначения определенной корпоративной культуры, выстроенной на демократических началах, при которой субординация между руководителем и подчиненными практически отсутствует, и все сотрудники заинтересованы в достижении общей профессиональной цели. Такой подход к системе управления персоналом действительно может быть использован руководством с целью стимулирования, создания духа единства и сотрудничества, при этом не стоит забывать, что мы имеем дело с коллективом, штатом компании, но не с командой.

Существует большое количество определений понятия «команда», одно из них определяет команду как объединение людей (чаще от 5 до 9 человек), зависящих друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и стремящихся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели. Исследователи выделяют пять ключевых характеристик команд. *Во-первых*, команды существуют для того, чтобы достигнуть совместной цели. Команды достигают результатов, за которые их члены несут коллективную ответственность, и получают определенное коллективное вознаграждение. *Во-вторых*, члены команд взаимозависимы по отношению к некоторой общей цели. Взаимозависимость означает, что члены команды не могут достичь своей цели самостоятельно, напротив, они должны полагаться друг на друга, для того чтобы решить совместные задачи. *В-третьих*, команды имеют границы и остаются относительно стабильными в течение определенного времени. *В-четвертых*, члены команды обладают полномочиями для организации работы и внутренних процессов. Речь идет о командах, в которых каждый член может в некоторой степени определять то, как будет сделана его собственная работа. *В-пятых*, команды действуют в более широком социальном контексте. Команды не являются самостоятельными островами. Они выполняют свою работу в более широких рамках организации, часто взаимодействуя бок о бок с другими командами [8, С.27].

Анализируя определения и признаки команды, можно выделить три группы факторов, имеющих отношение к процессу комплектования команд:

1. **Задача.** Команда всегда создается ради достижения некоторой профессиональной задачи. Важным моментом является наличие цели, разделяемой всеми участниками.
2. **Группа.** Участники подбираются в команду по принципу личностной совместимости и взаимодополняемости.

3. Я. Индивидуальные особенности участников должны быть учтены на этапе отбора в команду.

Основной задачей проектной команды является чаще всего разработка или внедрение инновационного продукта или технологии в организации. После того, как задача проекта определена, т.е. дан ответ на вопрос «Что делать?», необходимо ответить на вопрос «Кто это сможет сделать?». На этапе подбора членов команды важно учитывать их профессиональную компетентность и осведомленность в определенных областях знаний, а также личностные психологические особенности. С целью определения личностных свойств и качеств можно проводить психодиагностическое исследование с помощью методик Кетелла, CPI – Калифорнийский личностный опросник, MBTI – Майерс – Бриггс тест, тест Д.Кейрси, тест Белбина – для определения групповых ролей и др. методики. Психодиагностический инструментарий позволит на этапе вхождения в команду спрогнозировать возможные действия и поведение участников.

Определить профессиональную компетентность возможно проанализировав данные о предыдущих результатах работы данного сотрудника. Если человек приходит в проектную команду из внешней организации, целесообразно рассмотреть его резюме и портфолио, а также навести справки у рекомендателей. Уместно на этапе отбора проводить групповые обсуждения и выполнять групповые задания (профессиональные испытания), близкие по тематике к специфике будущего проекта, в которых каждый из участников сможет продемонстрировать свой потенциал и столкнуться с мнениями других участников.

Важным моментом при комплектовании команды является соблюдения принципа личной симпатии. При оценке двух кандидатов при других равных возможностях в команду следует отбирать кандидата, к которому руководитель проекта испытывает личную приязнь и расположение. Часто такой интуитивный способ отбора указывает на совпадение морально-нравственных установок, ценностных ориентаций, что является исключительно важным при формировании команды единомышленников, формируется на начальных этапах развития личности и сохраняется в дальнейшем практически в неизменном виде.

К сожалению, тщательный отбор участников команды не является гарантией слаженной эффективной работы в дальнейшем. Зачастую, случайно подобранные члены группы, формируемой в организации для реализации некоторого проекта, путем проб и ошибок, проходя через кризисные ситуации в своем развитии, становятся успешной сплоченной командой на долгие годы.

В настоящее время наблюдается усложнение тематики проектов, а значит и увеличение требований к компетенциям персонала. Особенно это касается руководителя проекта, которому в стремительно развивающейся бизнес-среде необходимо быть транспрофессионалом, осваивая знания в смежных областях и расширяя круг своих возможностей. В задачи менеджмента кроме знания специфики выполняемой деятельности входит также и социальная компетентность, от которой зависят коммуникации в проекте, а значит, и его успех в целом.

Роли и функциональные обязанности участников должны быть определены на начальном этапе работы над проектом, чтобы в дальнейшем не стоял вопрос об ответственности за тот или иной участок деятельности.

В целом, развитие команды представляет собой естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и нередко длящийся годами. Однако, этот процесс можно существенно ускорить, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать совместные решения и повысить эффективность реализации намеченного. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со

стратегической линией организации в целом. Поэтому, под *командообразованием* понимается процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации [1, С. 107].

Привлекая к работе консультанта или тренера, следует помнить, что целенаправленная работа по командообразованию не ограничивается тренинговыми мероприятиями. Так называемые «тренинги сыгровки», «веревочные курсы», конечно, дают эффект поднятия группового уровня энергии, позволяют увидеть членов команды в нестандартных ситуациях, а, значит, проанализировать их резервные возможности, но все же ими не ограничивается. Добиться качественной работы проектной команды можно, соблюдая ряд правил:

1. Состав участников команды постоянен.
2. Встречи участников регулярны и обязательны для всех.
3. Групповые нормы и правила взаимодействия разрабатываются и соблюдаются всеми участниками.
4. Тематикой командных встреч является предмет (специфика) работы.

Кроме того, проводя оценку работы проектной команды необходимо помнить, что оценивается общий, групповой результат и награждается команда в целом, а не отдельные ее участники.

Создавая команду профессионалов в какой-либо сфере деятельности следует помнить, что на это могут уйти месяцы и даже годы, потребуются много усилий по установлению эффективных коммуникаций между ее членами и созданию действительно доверительных отношений. Поэтому прежде приступать к процессу командообразования, следует еще раз оценить объем и вид предстоящих работ и ответить на вопрос, действительно ли есть необходимость в создании команды или же есть возможность достичь цели традиционным путем, качественно распределив обязанности всех сотрудников.

Литература:

1. Безрукова Е.Ю., Жуков Ю.М., Блинова Ю.В., Лямин А.В. Командообразование в режиме реального времени. - Справочник кадровика. 2001 №2, с.105-111
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке стратегия и методы (руководство для эффективных команд). – СПб.: Речь, 2003. – 144 с.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб.: Речь, 2002. – 224с.
4. Манфред Геллерт, Клаус Новак. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. – М., Вершина, 2006. – 352 с.
5. Ойстер Кэрл. Социальная психология групп. – СПб.: прайм-Еврознак, 2004. – 224 с.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. Сильнова О.В. Использование концепции цикла изменения при формировании команды. – Гештальт гештальтов. Евро-Азиатский вестник гештальттерапии. 2007 № 2, с. 159-170.
8. Томпсон Лей. Создание команды: [пер с англ.] – М., Вершина, 2006. – 544 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.
10. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций. – М.: Генезис, 2005.