

УДК 005.8

СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ И ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Войцеховская Т.В.

научный руководитель канд. экон. наук Герасимова Е.А.

Сибирский Федеральный Университет

Торгово-экономический институт

Для переходных тенденций, присущих отечественной развивающейся экономике, особенно важным является интегрирование в процессы управления элементов проектного менеджмента. Данный тип управления создает предпосылки и формирует необходимые условия для развития самоуправляющихся команд. Важность позитивных изменений, приносимых в деятельность компаний с возрастанием роли подобных команд, признается многими российскими специалистами и консультантами в этой области.

Формирование команды (Teambuilding) является одним из основных условий достижения высоких результатов, что подтверждается многочисленными исследованиями по выявлению факторов успеха деятельности в рыночной экономике. По данным компании Hagberg Consulting Group, успешные руководители по сравнению с неуспешными наибольшее внимание уделяют формированию стратегии (41% времени против 29%), построению и развитию команд (34% против 18%), тратят меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%).

Проведенный в США опрос 150 топ-менеджеров свидетельствует о том, что по их мнению, среди ключевых компетенций высшего руководства первое место занимает построение команды – 47%, затем стратегическое мышление – 44%, лидерство – 40%, способность мотивировать персонал – 34%.

Российские руководители (опрос 273 менеджеров высшего и среднего уровня) среди самых важных профессиональных качеств лидера также выделяют умение формировать управленческую команду.

В ближайшей перспективе менеджмент современных компаний всего мира все больше внимания будет уделять процессам образования проектных команд. По данным научных исследований доля компаний, в которых проводятся специальные тренинги по обучению персонала навыкам командного взаимодействия, составляет: в Великобритании – 33%, Австралии, Новой Зеландии – 31%, странах Тихоокеанского региона – 30%, США, Канаде – 28%, Франции – 18%, ЮАР – 13%, Японии – 10%.

В данной статье предпринята попытка рассмотреть особенности процесса образования команд в проектных компаниях, а также выделить специфические черты, присущие проектной команде.

В проектно-ориентированных компаниях, в силу характера деятельности и специфики организации труда в них, процессы тимбилдинга с трудом поддаются исследованию и целенаправленному управлению, так как для того, чтобы определить индикаторы и факторы регуляции организационного поведения, следует более глубоко проникать в основы межличностных отношений.

Теоретики и практики менеджмента выделяют различные этапы формирования команд. С различных точек зрения они рассматривают и содержание процессов, происходящих на этих этапах. В таблице, составленной автором, представлено содержание каждого этапа с учетом организационных процедур реализации проектной деятельности.

Таблица - Содержание основных этапов формирования и развития команды (по классификации Б. Такмена)

Содержание этапов	Основные этапы				
	Forming (формирование)	Storming (конфликты)	Norming (нормирование)	Performing (выполнение)	Adjourning (перемены)
Характеристика этапа с точки зрения деловой активности	Этап взаимного информирования, постановки и анализа задач	Этап создания объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам	Этап формирования и выработки норм совместной деятельности	Этап принятия решений на основе конструктивных попыток успешного решения задач	Этап спада активности группы, прерывание "командной работы"
Основные действия членов команды на данном этапе	Поиск членами группы оптимального способа решения задачи	Противодействие членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи	Разработка принципов группового взаимодействия и нормирование области коллективной деятельности	Образование ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором	Аккумуляция приобретенного человеческого потенциала
Межличностные взаимодействия членов команды	Образование диад, стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе	Образование подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Происходит формирование схем общения и групповых норм, общих для команды в целом	Обособление сплоченной, хорошо подготовленной группы-автономии, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм	Достижение группой высшего уровня социально-психологической зрелости, отличающейся высоким уровнем подготовленности, организационным единством	Трудности, связанные с переменами, утратой комфорта межличностного общения могут отрицательно сказаться на мотивации команды
Результативность команды	Низкая, так как члены еще не знакомы и не уверены друг в друге, собираются вместе с чувством настороженности и принужденности	Возрастает, впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством "мы"	Возможно снижение из-за опасности чрезмерной бюрократии устанавливаемых правил и процедур.	Направлена на сокращение ненужных усилий, определение узких мест и применение корректирующих действий там, где процессы начинают буксовать	Цели достигнуты, задачи выполнены, подводятся итоги проделанной работы. Принятие решения о дальнейшей судьбе команды

Процесс формирования команды происходит самостоятельно, вне зависимости от того организуют его осознанно или процедуры протекают стихийно. Зачастую командообразование может проходить под влиянием негативных тенденций, в случае роста конфликтности и противодействия. Результатом того, подходит ли менеджер проекта осознанно к процедуре тимбилдинга или нет коллектив имеет:

управляемые процессы межличностной адаптации/дезадаптации	стихийные процессы межличностной адаптации/дезадаптации
падение уровня конфликтности в группе	рост уровня конфликтности в группе
сплочение под единые цели и ценности	разобщенность действий всех и каждого
эффективность и креативность командных взаимодействий	внетворческая низкоэффективная механистичность

Следовательно, можно заранее спрогнозировать траекторию развития межличностных и межпрофессиональных действий в коллективе, создающих предпосылки формирования командной субкультуры.

Сплоченная команда является единицей человеческого капитала, имеющей максимальную эффективность, направленную на решение стратегических задач компании. Эффективную команду можно охарактеризовать традиционными критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только проектной команде:

- развитие на основе синергетического эффекта групповой компетенции, т.е. условий, в которых профессиональные навыки одного члена коллектива умножаются на знания других и проектная команда оказывается в состоянии решать задачи более высокого уровня;
- сокращение числа деструктивных конфликтов в результате формирования конгруэнтности структуры команды, т.е. условий, в которых происходит совпадение формального организационного устройства с неформальной структурой межличностных отношений, сочетание роли формального и неформального лидера;
- раскрытие потенциала каждого из членов команды на основе мобилизации внутренних ресурсов;
- развитию приемов самоуправления на основе включения механизмов групповой самоорганизации, социального контроля и саморегуляции поведения;
- высокая инновационная готовность, открытость передовым технологиям и достижениям за счет уникальной гибкости и адаптивности проектных команд.

Выполнение вышеперечисленных условий позволяет команде не только выполнять свою миссию, но и удовлетворять личные амбиции и потребности в межличностном общении своих участников.

Таким образом, командообразование становится мощнейшим инструментом управления персоналом проектной компании, а сам процесс создания команды – это гораздо больше, чем управленческая инициатива, на основании которой делегируются задачи и ответственность. Сама возможность осмысленного командообразования способствует эффективному построению не только профессиональных, но и межличностных отношений. Реализация командного подхода позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить конкурентоспособность современной проектно-ориентированной компании.