

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗЭМИ»

Киреева К.С.

научный руководитель канд. ист. наук Цветочкина И.А.

Сибирский федеральный университет Институт управления бизнес-процессами и экономики

В последнее время в менеджменте, управлении проектами все большее внимание уделяется командной форме организации труда на предприятии. Под командой понимается группа специалистов, характеризующихся общностью целей, взаимодополняемыми навыками, высоким уровнем сплоченности и взаимозависимости. Командный менеджмент приобретает все большую популярность в связи с тем, что растет конкуренция, увеличиваются технологические достижения, возникает необходимость решения важных проблем в короткие сроки. Создавая команду проекта, предприятия концентрируют интеллектуальный капитал, необходимый для прорыва на рынке, корпоративной реорганизации, привлечения инвестиций и так далее.

Команда проекта – это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего[1].

Для того чтобы сформировать эффективную команду проекта, необходимо определить ряд требований, предъявляемых к членам команды. Критерии отбора специалистов представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Критерии отбора специалистов

На первоначальной стадии отбора специалистов выступают такие критерии, как образование, опыт работы, возраст. Члены команды должны иметь высшее образование, опыт работы на данном предприятии не менее 1 года. Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, так как в этот период люди активны, обучаемы и склонны к инновационному типу мышления.

При отборе команды проекта также необходимо учитывать индивидуально-психологические особенности специалистов: умение работать в группе; самостоятельность; ответственность; склонность к риску и так далее. Для определения таких особенностей каждого кандидата используем методику DISC (рисунок 2), разработанную американским оратором Робертом А. Ромом[2].



Рисунок 2 – Типология личности DISC

Согласно данной методике всех людей можно разделить на 4 типа: D (общительный и ориентированный на задачу), I (общительный и ориентированный на отношения), S (замкнутый и ориентированный на отношения), C (замкнутый и ориентированный на задачу). Далее охарактеризуем каждый тип личности.

Представители типа «D» – «двигатели прогресса», они предпочитают действовать. Это динамичные лидеры. Они очень требовательны. Зачастую очень догматичны. Они быстро вырабатывают позицию и придерживаются её – если только не увидят более удачной идеи. В этом случае они быстро перестраиваются. Они ориентированы на конкретный результат, и поэтому легко меняют правила игры.

Представители типа «I» вдохновляют других. Общаясь с ними, все чувствуют себя замечательно. Они умеют влиять на окружающих. Представители данного типа вполне способны продать снег эскимосам. Они говорят обо всем так, что это звучит захватывающе, потрясающе и поразительно. Личности с типом «I» – агенты перемен.

Представители типа «S» последовательны и стабильны. Они любят концентрироваться на одном деле. Они чувствуют себя в безопасности, когда знают, что все происходит по плану, и во всем есть свой порядок. Представители этого типа склонны подчиняться. Они хорошо выполняют задания.

Представители типа «C» настоящие профессионалы. Они исследуют факты и тщательно им следуют. Они довольно осторожны, внимательны и аккуратны. Данный тип личности умеет считать и рассчитывать. Он славится способностью к критическому мышлению, анализирует ситуацию лучше всех остальных типов. Представители типа «C» очень добросовестны. Они продолжают заниматься проектом даже тогда, когда все остальные сдались и опустили руки. Они доводят дело до конца.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбирая того или иного сотрудника на определенную должность мы должны учитывать к какому типу личности он относится.

Далее рассмотрим инструмент для определения профессиональной роли – тест Белбина. Данный тест используется для определения командных ролей и характерных черт поведения в группе. В результате выстраивается профиль поведения сотрудника в командной работе.

Согласно методике Белбина сотрудник может исполнять следующие роли: реализатора, координатора, генератора идей, исследователя, творца, эксперта, исполнителя и дипломата[3].

Реализаторы надежны, последовательны и исполнительны. Они очень работоспособны и могут четко определить то, что имеет отношение к делу. Их назначение в том, чтобы следить за сроками и качеством работы.

Координаторы способны заставить других работать над распределенными целями. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные способности и таланты и затем используют их для достижения целей команды.

Творцы – люди, которые полны энергии и обладают высоким уровнем мотивации. Им необходимы вершины, которые нужно покорить. Им нравится вести других и побуждать их к действиям.

Функция генераторов идей состоит в создании новых идей и предложений и в решении сложных задач. Они просто необходимы команде на начальных стадиях проекта или когда у проекта возникает риск срыва.

Исследователи положительно реагируют на изменения и отвечают на новые идеи и разработки, способны найти ресурсы для осуществления проекта. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и дальнейшего сотрудничества.

Эксперты анализируют проблемы и оценивают идеи и предложения. Они опираются на факты, взвешивают все «за» и «против» предложенных вариантов.

Дипломаты –очень вежливы, общительны и милы. Они приспосабливаются к любой ситуации и к любому человеку. Дипломаты предотвращают появление межличностных конфликтов, что способствует эффективной работе команды.

Исполнители очень дисциплинированы, ответственны, исполняют порученные указания в срок.

Исходя из анализа данной методики, можно сделать вывод, что для эффективной работы команде необходимы все приведенные выше роли, которые дополняют или компенсируют сильные и слабые стороны друг друга. Уникальное сочетание командных ролей позволит «сохранить равновесие» в любой команде.

Наглядно рассмотреть, как формируется команда проекта, позволит пример построения команды в ОАО «ЗЭМИ». Завод работает с 1965 года, специализируется на выпуске изделий для прокладки кабельных трасс и щитовой продукции. Численность персонала составляет 210 человек.

Необходимость создания команды проекта в ОАО «ЗЭМИ» возникла в связи с тем, что в последние годы ухудшается финансовое состояние завода, в 2013 году чистая прибыль сократилась на 65% по сравнению с прошлым годом. Предприятию нужны новые проекты, которые будут способствовать финансовому оздоровлению. Команда проекта призвана разрабатывать такие проекты и осуществлять их.

В целях экономии времени и средств решено создать команду проекта из действующих специалистов, работающих в настоящее время на заводе. Состав проектной команды включает руководителя команды, двух инженеров, экономиста, менеджера по закупкам, маркетолога и бухгалтера.

Чтобы понять, кто из персонала будет входить в проектную команду, в первую очередь из всего штата необходимо выделить сотрудников из соответствующих отделов, удовлетворяющих критериям возрастной категории, образованию и опыту работы. Из 52 специалистов таким требованиям соответствуют лишь 46 сотрудников.

Далее нужно провести анализ их психологических особенностей на основе методики DISC. Для этой цели сотрудникам было предложено ознакомиться с опросниками данной методики. Результаты приведены на рисунке 3.

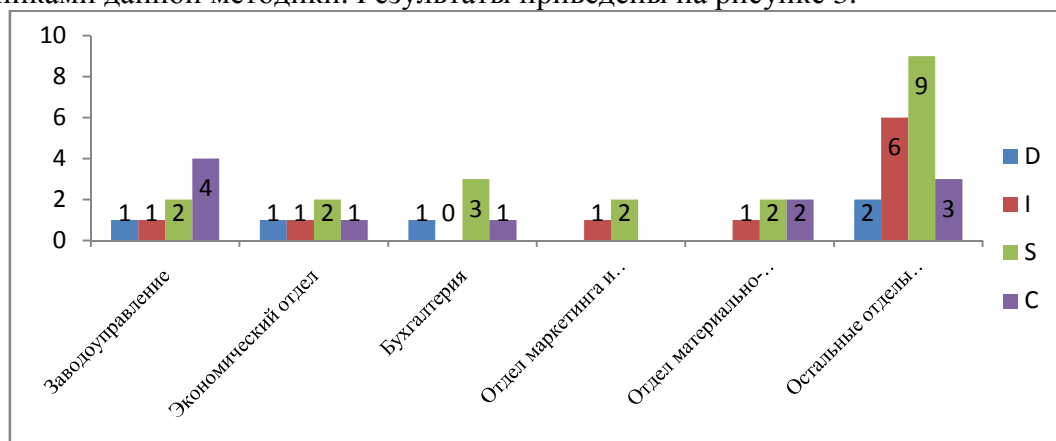


Рисунок 3 – Результаты опроса по методике DISC

Проанализируем полученные результаты. Сотрудник заводуправления призван быть руководителем команды. Для роли руководителя больше подходит человек, относящийся к типу «D». В нашем случае лишь один человек относится к данному типу, это заместитель генерального директора по развитию производства – главный инженер.

Экономист в команде проекта должен принадлежать типу «C» или «D». Как видно из диаграммы, таких экономистов 2, из них и будет осуществлен дальнейший выбор. Личности с типом «S» прекрасные бухгалтера. Диаграмма показывает, что таких

специалистов в отделе бухгалтерии три. Для такой должности, как менеджер по закупкам и маркетолог наиболее подходящими будут сотрудники с типом личности «I». Из отделов материально-технического обеспечения, а также маркетинга и сбыта, специалистов, относящихся к такому типу, оказалось всего два. Наибольшей эффективности в работе инженера достигают специалисты с типом «С». В ОАО «ЗЭМИ» три таких инженера.

Таким образом, для дальнейшего тестирования на определение профессиональной роли в команде (тест Белбина) будем взаимодействовать с 11 сотрудниками завода. Результаты тестирования отображены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты по тесту Белбина

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
Главный инженер	√	√						
Экономист «С»			+				+	
Экономист «D»	√				√	√		
Бухгалтер 1							√	√
Бухгалтер 2								+
Бухгалтер 3					+		+	
Менеджер по закупкам			√	√				
Маркетолог		√			√		√	
Инженер 1				+				
Инженер 2				√	√			
Инженер 3						+		+

Таблица показывает распределение ролей внутри команды. Галочками отмечены роли тех специалистов, которые вошли в состав проектной команды.

Таким образом, сформирована команда проекта, общим составом 6 человек, в которой присутствуют все профессиональные роли.

В заключении можно сказать, что формирование команды – процесс, требующий тщательного анализа различных сторон личности каждого из потенциальных ее членов. Если подходить к этому процессу достаточно ответственно, использовать заранее разработанную методику отбора персонала, то можно достичь того, что будет сформирована эффективная команда профессионалов, где каждый знает, в чем заключается его роль при осуществлении проекта.

Список литературы

1 Логвинов, А. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. М. Логвинов, В. П. Масловский, И. А. Цветочкина ; Сиб. федерал.ун-т, Ин-т. управления бизнес-процессами и экономики. - Красноярск : СФУ, 2012.

2 DI@LOGCONSULTING Оценка персонала со скоростью интернета [электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://dialogsystem.ru>

3 Издание федерального собрания Российской Федерации «Парламентская газета», интернет – выпуск от 09.12.2009 [электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.pnp.ru>