

Умхаев Имран Рустамович

бакалавр, студент

Научный руководитель

Гумерова Гюзель Исаевна

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

DOI 10.31483/r-74731

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

***Аннотация:** в статье предлагается в процессе подготовки и ведения проектной деятельности в условиях трансформирующейся экономики в сфере ресторанного бизнеса пристальное внимание уделять процессам формирования команды проекта как одному из важных этапов, обеспечивающих планирование и грамотную организацию, устранение возможных проблем и рисков в реализации проектов. Любой проект нуждается в грамотной организации для обеспечения его эффективного управления и реализации. Применение методов, показавших в процессе формирования команды проекта эффективность на практике, позволяет найти ее ядро, активизирующее начало, задействовать механизм мотивации к плодотворной работе.*

***Ключевые слова:** подготовка проектов, ведение проектов, проектное управление, команда проекта, стадии формирования команды проекта, управление командой проекта.*

Предпосылки развития проектной деятельности в России начали создаваться в период рыночных преобразований (1991–1992 гг.). В это же время начала формироваться теоретико-методологическая база подготовки и ведения проектов.

Подготовка и ведение проектов – это «уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам» [1; 2].

Грамотно организованное проектное управление позволяет организациям обоснованно планировать и эффективно реализовывать проекты в условиях трансформирующейся экономики, выявлять и снижать затраты, рационально распределять не только финансовые и материальные, но и человеческие ресурсы, которые всегда ограничены, но при этом не отклоняться от решения поставленных целей и задач основной деятельности, работы над конкретной задачей. В свою очередь применение принципов и методов командного управления позволяет организациям делать проектную деятельность более эффективной.

Управление присуще любой функциональной области проекта, в том числе управлению работниками.

Управление проектами в научных источниках представляется как методология, как искусство, как функции управления: организации, планирования, координации материальных и человеческих ресурсов, осуществляемые на протяжении проектного цикла. Управление проектами предполагает достижение их целей через использование современных, доказавших эффективность методов, техник и технологии, результатов. Основными из них являются состав и объем работ, стоимость, время, качество и удовлетворение требований участников проекта. Для того чтобы обеспечить эффективность управления проектами, их реализующую систему необходимо должным образом структурировать, каждый проект и систему его управления разбить на подсистемы и отдельные компоненты, которыми можно управлять. Основной структурной единицей проекта является специальная группа, она становится самостоятельной по отношению к остальным участникам проекта и управляет его процессами. Воплощение группы происходит через организационную форму, а структура в значительной степени влияет на сам проект [2].

Процесс развития коллективных форм труда, команд насчитывает десятки и даже сотни лет. В теории организации и организационного поведения коллективные формы трудовой деятельности часто называют группой. Понятие «группа» выражается как результат устойчивого во времени взаимодействия двух и более человек [3; 4]. Полезность групп и группового взаимодействия доказывал Г.Дж. Ливитт, считавший, что группа энтузиастов может обеспечить процветание организации даже в условиях кризиса. Положительное влияние группы он видел в следующем:

- они способствуют творчеству;
- они способны принять лучшее решение;
- они могут заинтересовать в действиях;
- они помогают контролировать членов своей группы;
- они компенсируют масштабы компании [6].

Несмотря на все эти преимущества, для управления проектом в условиях трансформирующейся экономики в сфере ресторанного бизнеса нужна именно команда, а не группа людей, так как в группе каждый работает на достижение собственных целей, для проекта нужна эффективность, ее основа – взаимозависимость участников друг от друга, достижение общей цели и взаимная ответственность [5–7]. Поэтому с позиции движения к цели в проектном управлении важно рассматривать команду как совокупность зависимых друг от друга элементов организационной системы, а эффективное управление командой – как компетентное управление данной взаимозависимостью.

Команда проекта – это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов проекта [7].

Команда проекта, как любая другая группа работников организации или коллектива в целом, минует стадии формирования, нормирования, интеграции, командообразования (развития) и распада (перерыва).

Первая из них называется стадией формирования команды проекта. Особенностью этой стадии является наличие процессов вхождения членов в команду.

Во время формирования команды проекта претенденты должны тщательно исследоваться для получения представления о них как о будущих членах команды.

В процессе формирования команды:

- определяется миссия, видение, осуществляется постановка целей, задач, сроков;
- определяется состав команды проекта, квалификация, их количество;
- проводится согласование команды проекта;
- создаются необходимые условия, выделяются ресурсы;
- запускается работа в команды.

Вторая стадия формирования команды проекта характеризуется как период «притирки» или наиболее сильных трений между членами. Этой стадии характерна конфликтность и другие проявления психологической напряженности, не будучи еще полноценной командой, группа подвержена значительным изменениям. По мере взаимодействия в группе могут проявляться частные или общие предпочтения, а на их основе возникать коалиции и другие типы формальных и неформальных группировок. Для этой стадии характерны свои проблемы, они могут быть выражены преждевременными и завышенными ожиданиями в части результатов проектной деятельности. Но постепенно в группе приходит понимание, определяется стиль взаимоотношений, а члены команды концентрируются на выполнении ее задач, но в то же время не утрачиваются желания удовлетворять свои индивидуальные потребности. При этом общность целей и задач начинает преобладать над частным.

Следующая стадия носит название нормирования, иногда ее называют стадией интеграции. Она выражается наличием процессов единения членов команды, формированием способности действовать согласованно. Хаотичность предыдущей стадии трансформируется в еще неустойчивое, но уже равновесие сил. В группе выделяются члены, которые стремятся сделать ее единым целым, при этом мнение меньшинства чаще отвергается, группа придерживается мнения большинства.

Следующей является стадия полной интеграции или как такового командообразования. Ей характерно наличие хорошо организованной и функционально развитой команды. Команда на данной стадии формирования может творчески решать сложные задачи, самостоятельно, без вмешательства со стороны устранять внутренние разногласия и противоречия. Внутренняя структура стабилизируется, члены команды мотивированы на выполнение общих задач и в большинстве удовлетворены своей работой. На данной стадии уже можно решать задачи улучшения взаимоотношений и повышать производительность.

Стадия распада команды наступает, когда ее основная задача выполнена. Иногда эта стадия называется перерывом, она характерна для временно создаваемых команд, где члены команды могут быстро собираться, выполнять свою работу, а потом расставаться, могут вновь собраться, когда появится в этом потребность. Именно эта способность является характеристикой прочности сложившихся взаимоотношений и зрелости команды.

У различных организаций и на различных стадиях развития задача командообразования, в том числе для подготовки и реализации проектов решается по-разному. Наиболее стандартными процессами являются наем или отбор работников, их адаптация в команде, при необходимости обучение, оценка, дальнейшее развитие.

В процесс командообразования могут быть включены процессы самооценки, развития инициативы, построения информационного взаимодействия персонала и руководства, разработки концепции командной работы. Для того, чтобы сформировать команду проекта в организации необходимо обозначить процессы, установить их последовательность и порядок взаимодействия. Некоторые особенности присущи управлению командой проекта. Управление командой проекта начинается с анализа фактического положения дел, определения потребности в работниках, отбор, при необходимости наем. Процесс расстановки членов команды может сочетаться с оценкой и при необходимости с обучением.

Результаты анализа используются для принятия решения и действий, как правило, направлены на повышение результативности и эффективности управления и его процессов и улучшения качества работы команды проекта [8; 9].

По результатам анализа существующего положения дел в организации, оценки, в процессе расстановки членов команды и их фактической работы осуществляется выработка управленческих решений, в том числе о необходимости проведения:

- мероприятий по радикальному улучшению процессов проекта;
- корректирующих действий для устранения причин несоответствий;
- предупреждающих действий для устранения причин потенциальных несоответствий.

Для успешной реализации проект должен быть обеспечен не только человеческими ресурсами, но и необходимыми финансовыми, материальными, информационными и т. п., а также иметь систему управляющих воздействий, нормативной документации, определяющей порядок выполнения всех процессов по формированию и управлению командой проекта и свою систему мотивации.

Мотивация в условиях проектного управления в условиях трансформирующейся экономики в сфере ресторанного бизнеса является одним из важнейших элементов успешной и эффективной подготовки к реализации проекта – это использование побуждений и мотивов трудового поведения команды и ее членов для управления активностью их деятельности. Побуждения и мотивы активизируют членов команды и формируют направленность их деятельности. В наиболее общем понимании механизм мотивации как управленческий процесс можно выразить через побуждение членов команды, к достижению поставленных в процессе проектного управления целей.

Мотивационный процесс командообразования включает следующие составляющие:

- группировку или знакомство членов команды, определение особенностей каждого члена команды, их сильных и слабых сторон;

- предоставление возможности или удовлетворение потребности (самоутверждения);
- видение или задание единой для всей команды целей, задач, структурирование взаимодействия и достижение понимания всеми членами команды (целеполагание);
- личная мотивация каждого члена команды или соотнесение личных мотиваций с целями команды, осознание единства целей (сопричастность);
- лидерство или осознание наличия лидера и признания его всеми членами команды (соперничество);
- распределение ролей или определение и разделение между членами команды полномочий в зависимости от индивидуальных особенностей (предоставление возможности, реализация);
- структуризация процессов или осознание всеми членами команды внутренних процессов, взаимосвязей, причинно-следственных связей (алгоритм достижения целей);
- распределение ответственности или принятие всеми членами команды ответственности за свою часть, сохранение границ ответственности за каждым;
- признание коллективом, уважение, осознания важности своей деятельности.

Для обеспечения эффективности команды проекта обычно используются три основных метода формирования команды.

1. Эмоциональный метод, в его основе лежит сплочение через создание эмоций между участниками команды: доверие, единство, взаимопонимание.

Преимущества данного метода в обеспечении эффективности команды проекта, заключается в том, что в команде складывается дружественная атмосфера, у каждого члена появляется желание помочь коллеге. В таком коллективе спокойно и комфортно работать.

Недостатком данного метода является, в первую очередь, краткосрочный эффект. Поддерживать на протяжении длительного периода эмоциональный фон

достаточно сложно, так как на членов команды влияют другие события и окружающие их люди – не члены команды проекта.

2. Ролевой – еще один метод обеспечения эффективности команды проекта, он основан на распределении ролей внутри команды. Для этого чаще всего используют типологию Р.М. Белбина и И. Адизеса. Есть и другие типологии, но именно эти две доказали свою эффективность при создании команд для решения бизнес задач. Основные недостатки этого метода: большие временные и финансовые затраты на поиск подходящих кандидатов в члены команды проекта. Результат этих затрат, при правильном подборе, в скором времени окупается. Но есть еще один риск – уход одного из членов команды, необходимость поиска ему замены. После прихода нового специалиста, команда начнет проходить заново все этапы формирования, при этом неизбежны конфликты, что влечет снижение эффективности.

3. Метод, основанный на динамической психологии Курта Левина. Суть ее в том, что все команды при своем формировании проходят этапы, которые требуют определенного управления. Данный метод подходит уже для существующей команды, и он является достойным инструментом обеспечения эффективности команды проекта. Более того, каждая команда проживает эти этапы, независимо от того, каким способом она собрана.

Наибольшую эффективность на практике показал социометрический метод. Социометрические исследования в процессе обеспечения эффективности команды проекта позволяют выявлять:

- структуру и динамику отношений в команде;
- степень развитости команды;
- степень сплочения и разобщенности команды;
- особенности и состояние социально-психологического климата команды;
- причины, активность конфликтов и их силу (между группами, внутри группы, межличностные и личностно-групповые);
- статус членов команды (авторитет);
- неформальных лидеров, как претендентов в официальные руководители;

– неформальные группы и т. п.

Социометрические данные, полученные в процессе исследования команды проекта, позволяют выявлять благополучные и конфликтные зоны в построении отношений членов команды, причины самых явных проблем, устранять их, составлять из совместимых членов команды для обеспечения их плодотворной работы, а также определять неформальных лидеров и ориентировать их на союзничество с руководством организации.

Практикой командного управления наработана следующая последовательность процедур применения социометрического метода:

1. Исследование и описание этапов развития команды, преемственности ее взаимоотношений, в том числе при реорганизации, сохранении или изменении стиля управления и смене руководителей [8; 9].

2. Оценка социально-психологического климата, определение ценностей команды, сложившихся норм, мнений, настроений и традиций.

3. Исследование взаимоотношений членов команды по горизонтали – между членами команды (личные избирательные отношения – от симпатии и дружбы до неприязни и враждебности), определение микрогрупп, выявление социометрического статуса у каждого члена команды. Положительную оценку получает член команды, если попадает в одну из микрогрупп. Эта микрогруппа сотрудничает с другими микрогруппами, а между ними отсутствуют признаки враждебности. Изучение лидеров команд, определение типа лидерства в команде, описание взаимоотношений лидера и официальным руководителем (ему делегируется часть полномочий). Исследование причин конфликтов и изолированности («отверженности») отдельных членов команды. Распознавание референтных групп, лидеров мнений, каналов передачи информации и влияния в команде.

4. Исследование взаимоотношений членов команды по вертикали – между членами команды и руководителем (формальные взаимоотношения власти). Определение преобладающего стиля в руководстве командой и его соответствия

степени развития команды, выявление возможностей усиления влияния руководителя через взаимодействие с неформальными лидерами группы и лидерами формирующими общее мнение.

5. Выработка рекомендаций для улучшения социально-психологического климата. При необходимости проведение коррекционной работа с командой или ее членами.

6. Обучение руководителей команд, развитие у них навыков управления [9; 10].

Социометрический метод зарекомендовал себя как оперативный и эффективный инструмент выявления скрытой или неявной системы взаимоотношений в команде.

Формирование команды в условиях трансформирующейся экономики в сфере ресторанного бизнеса – это начальный этап, когда подбираются специалисты, они могут не знать друг друга. Поэтому для достижения их эффективной командной работы требуется время, чтобы отношения определились, произошла адаптация к работе в команде, команда осознала себя одним целым, поэтому формировать команду проекта нужно заблаговременно, до начала реализации проекта. В целом в процессе формирования команды ее члены узнают друг друга, создают общие цели и ценности.

Список литературы

1. Матвеева Е.Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – №2. – С. 65–67.
2. Шева Г. Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0 / Г. Шева, С. Хюзиг, Г.И. Гуменова [и др.]. – М.: Кнорус, 2019. – 232 с.
3. Анализ инвестиционной привлекательности организации / коллектив авторов; под ред. Д.А. Ендовицкого. – М.: КНОРУС, 2017. – 374 с.
4. Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.

5. Гумерова Г.И. К вопросу концепции жизненного цикла технологии / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Инновации. – 2008. – №8. – С. 71–75.
6. Организационное поведение: лекции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_6/5/5_R1_T2.html
7. Авдеева Л.А. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях / Л.А. Авдеева, К.М. Мусабиров // Наукоедение. – 2016. – Т. 8, №1. – 18 с.
8. Гумерова Г.И. Формирование концептуальных положений модели управления знаниями в организации: теоретико-методический подход (на основе эмпирического исследования) / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – №3 (27). – С. 71–81.
9. Никитюк Л.Г. Особенности формирования и реализации процесса инвестиционной деятельности корпораций // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – №4. – С. 149–155.
10. Гумерова Г.И. Управление интеллектуальной собственностью / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева. – Казань: Познание, 2014. – 132 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://distant.ieml.ru/course/view.php?id=9785>