

Формирование и управление проектными командами в волонтерской деятельности

Formation and management of project teams in volunteer activities

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета

e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University

E-mail: chol9207@mail.ru

Васильева М.Н.

Студентка 4 курса направления «Управление персоналом» Сургутского государственного университета

e-mail: mariya.vasileva.2015.14rus@mail.ru

Vasilyeva M.N.

4th year student of the direction "Personnel Management", Surgut State University

e-mail: mariya.vasileva.2015.14rus@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрены подходы к формированию проектных команд на основе методологии И.К. Адизеса и Р.М. Белбина. Представлены достоинства и риски каждого подхода к формированию команд. Рассмотрена возможность формирования проектных команд в волонтерской деятельности на основе данных подходов.

Ключевые слова: волонтерская деятельность, формирование проектных команд, подход И.К. Адизеса, теория Р.М. Белбина.

Abstract

The article discusses the approaches to the formation of project teams based on the methodology of IK Adizes. and R.M. Belbin. The advantages and risks of each approach to the formation of teams are presented. The possibility of forming project teams in volunteering based on these approaches is considered.

Keywords: volunteer activities, the formation of project teams, the approach of IK Adizes. theory R.M. Belbin.

Существует множество моделей командообразования. В нашем исследовании рассмотрим два подхода формирования проектных команд.

Первый подход – функциональный подход И.К. Адизеса [1]. Согласно его теории, для роста и развития компании необходимы 4 функции: интеграция, администрирование, предпринимательство и производство. По этому подходу у каждого человека существует одна доминирующая черта, которая определяет человека как руководителя определённой топ-команды, каждая команда – определённый тип:

1. Производитель (Р). Этот менеджер принимает решения на основе технологии производства, следит за выполнением задач в срок. Менеджер, который даёт результат. Он

нетерпелив, стремится действовать, а не размышлять. Этому типу сложно делегировать полномочия и поддерживать баланс между личной жизнью и работой.

2. Администратор (А). Этот менеджер оптимизирует, систематизирует и упорядочивает все процессы. Он внимателен к деталям, мыслит системно, видит все риски, которые приносят те или иные решения, любит цифры, точные расчёты, отчёты и таблицы, стремится следовать правилам. Больше размышляет, чем действует.

3. Предприниматель (Е). Этот менеджер придумывает и внедряет новое, внедряет новые идеи, обладает бурной фантазией. Предприниматели являются творческими людьми с сильной харизмой. Недостатком этого типа является то, что эти люди не соблюдают графики (не стремятся выполнить все в срок).

4. Интегратор (И). Этот менеджер формирует корпоративную культуру, поддерживает единство команды. Умеет создавать и поддерживать атмосферу доверия и оказывает поддержку любому, кто в ней нуждается. Он рассудителен и избегает конфликтов. Недостатком является то, что они не умеют принимать отказы, стараются всем угодить.

Структура приоритетов, фокусов, процесс принятия и скорость решения представлены на рис. 1.



Рис. 1. Структура приоритетов по Адизесу [1]

Ориентация типов по Адизесу идёт либо на продукт деятельности, либо на эффективность. Действие идёт либо на краткосрочный, либо на долгосрочный период. Адизес утверждает, что идеального руководителя не существует, ведь невозможно совмещать в себе все типы одновременно в одинаково приоритетном виде. Считается, что хороший руководитель в своём коде должен иметь 2 либо 3 прописные буквы (РАЕИ) и не иметь прочерков [1].

Вторым подходом построения команд стала идея Р.М. Белбина [2].
Роли членов эффективной команды по Белбину выражены в табл. 1.

Таблица 1

Роли членов эффективной команды по Белбину

Тип	Черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
<i>Реализатор</i>	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
<i>Координатор</i>	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать и рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
<i>Мотиватор</i>	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
<i>Генератор идей</i>	Индивидуалист, серьезный	Одарённость, избирательность, интеллект, знания	«Витают в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
<i>Снабженец</i>	Экстраверт, увлечённый, пылкий, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит её первоначальная привлекательность
<i>Аналитик</i>	Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, пронизательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
<i>Вдохновитель</i>	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух	Нерешительность в решающие моменты
<i>Контролёр</i>	Скрупулёзный, организованный, добросовестный, эмоциональный, неустойчивый.	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем.	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы».

Основные роли по Белбину: реализатор, координатор, мотиватор, генератор идей и снабженец. Этим ролям достаточно для того, чтобы справиться с возникающими проблемами. Все остальные роли относятся к группе недостающих. Они позволяют нивелировать проблемы, порождаемые обладателями основных проблем [3].

Изучив оба подхода, можно сделать вывод, что у каждой из них присутствуют как достоинства, так и недостатки (табл. 2).

Таблица 2

Достоинства и недостатки методологий И.К. Адизеса и Р.М. Белбина

Методология (Автор)	Достоинства	Недостатки/ Риски	Способы минимизации
И.К. Адизес	Каждый занимается той сферой, в которой он лучше всех разбирается	Финансовые затраты на содержание сотрудников Риск, что у нескольких менеджеров совпадут доминирующие типы Сложность справедливой и объективной оценки сотрудников Не всегда есть возможность переместить человека по служебной лестнице, хотя вы и видите, что это необходимо	Сокращение работников с одинаковыми типами Можно нанять людей для независимой оценки типов сотрудников. Но это влечёт дополнительные затраты
Р.М. Белбин	Существуют роли, которые взаимодополняют друг друга, тем самым приводят компанию к нужному результату.	В реальной жизни не находятся «чистые роли», поэтому между членами команды всегда возникают конфликтные ситуации Отсутствие какой-то роли в команде обязательно приведет к какому-нибудь недостатку в работе.	Обучение определённых ролей до уровня специалистов

Таким образом, можно сказать, что нет абсолютно идеальной системы формирования проектной команды.

Рассмотрим работу и управление командой в волонтерской деятельности на разных этапах:

1. Планирование работы проектной команды волонтеров. Планирование деятельности должно начинаться до поступления инвестиций для реализации проекта. Первым шагом является определение необходимого количества и качества состава команды и второстепенного персонала для реализации проекта. В дальнейшем все участники команды должны принимать активное участие в планировании.

2. Организация работы команды проекта. Далее необходимо распределить обязанности между членами команды в зависимости от их умений и знаний. Каждый из них должен нести

ответственность за свои решения и достижения целей в своей сфере. Таким образом, для эффективной организации работы команды необходимы:

- 1) четкое распределение ролей и обязанностей;
- 2) осознание всеми членами команды задач и целей проекта;
- 3) необходимо учитывать профессиональные и личностные качества специалистов, составляющих команду;
- 4) необходимо создать дружескую и доверительную рабочую атмосферу в команде.

При управлении такой командой необходимо не забывать о том, что все люди разные и участвуют в этом проекте из-за различных мотивов. Некоторые из членов уже участвовали в подобных проектах, другие же принимают участие впервые и не имеют опыта. Также существует риск, что члены команды до этого не были знакомы.

Необходимо прописать определённые инструкции по работе и создать структуру работы для всех. Миссией инструкции является предоставление работникам больше деталей, чем они могли бы знать до этого. Инструкция должна быть понятна для всех и кратка и лучше её составлять для каждого этапа работы.

Контролировать весь процесс выполнения целей и заниматься координацией деятельности каждого участника должен менеджер проекта и заказчик.

3. Развитие команды проекта. Для дальнейшего развития команды проекта необходимы навыки межличностных отношений (сопереживание, умение повлиять, умение решать конфликты).

Если члены команды проекта не обладают необходимыми для исполнения целей навыками, то это необходимо предусматривать как часть работы проекта и составить план обучения (либо найти замену этому работнику).

Чтобы скрепить связи между участниками команды необходимо проводить мероприятия по укреплению. Это могут быть определённые тренинги, обсуждения, совместная работа над мелкими задачами.

Также необходимо совместно прописать время работы и отдыха, чтобы все члены команды придерживались этому времени, а также прописать систему поощрений и наказаний.

4. Урегулирование возникающих конфликтов. Можно применять различные методики урегулирования конфликтов. При этом необходимо учитывать, что в процессе конфликта может сосуществовать как активная, так и пассивная стороны, вовлеченные в конфликт уже в его процессе.

Существуют несколько стилей решения конфликтных ситуаций:

1. Уклонение. Человек в этом стиле старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – не попадать в конфликтную ситуацию.
2. Сглаживание. Этот стиль характеризуется тем, что «сглаживатель» успокаивает все стороны конфликта, после чего ни одна сторона не выпускает наружу признаки агрессии и все стремятся к солидарности. Таким образом, конфликт принимает пассивную форму, но проблема чаще всего не решается.

3. Принуждение. Этот стиль подразумевает собой принятие одной стороной конфликта точку зрения другой стороны. Лицо, использующее такой стиль, ведёт себя агрессивно, влияя на других путём принуждения. Этот стиль может быть эффективным, когда руководитель имеет значительную власть над подчинёнными.

4. Компромисс. Этот стиль подразумевает собой принятие точки зрения другой стороны, но со своими собственными поправками. Такая способность к компромиссу ценится в управлении командой и к этому необходимо стремиться. Однако, использование метода компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив [4].

После того, как изучены и расписаны все вышеперечисленные команды проекта, можно приступать к работе над первым этапом. Система должна повторяться перед каждым этапом

до того момента, как команда проекта не добьётся необходимых целей и не выполнит все задачи.

В дальнейшем в нашем исследовании мы ставим задачи рассмотреть оптимальные методы формирования проектных команд в волонтерской деятельности в зависимости от видов волонтерских проектов. Важной задачей исследования является баланс и грамотное сочетание классического подхода к реализации проектной деятельности с реализацией волонтерских проектов на основе ценностей и методологии гибкого управления проектами Agile. Одной из задач дальнейшего исследования остается выбор оптимального варианта управления и сопровождения проектных команд в волонтерской деятельности. Гипотеза нашего исследования предполагает, что оптимальным инструментарием сопровождения проектной деятельности команд волонтеров будет Agile–коучинг [5, 6].

Литература

1. Адизес И.К.- «Идеальный руководитель», 2007. – С. 37. URL: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2014/03/%D0%B8%D0%B4%D0%B5_1.pdf
2. Руденко В., Чекулаева М. Командные роли доктора Белбина [Электронный ресурс]// психологический справочник – 2016. URL: <http://brainmod.ru> (дата обращения 12.03.2017)
3. Технологии командообразования: Учеб.пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 320 с.
4. Шархов Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/1042262/_-_-Obschaya_konfliktologiya.html
5. Чуланова О.Л., Глухова Т.Ю. Agile-коучинг в сопровождении проектных команд; понятие, задачи, виды//Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 4 (22). – С. 172–123
6. Чуланова О.Л., Глухова Т.Ю. Эффективные команды проекта в классическом и инновационном проектном подходе//Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 4 (22). – С. 180–193.