

СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. А. Гареленко

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель М. Н. Андриянчикова

По результатам анкетирования, проведенном на предприятии ОАО «ГЛЗ «Центролит», было выявлено, что многие сотрудники в целом недовольны эффективностью работы предприятия (табл. 1). Для того чтобы повысить эффективность деятельности предприятия, предлагается провести мероприятие по внедрению проектной команды, которая позволит не только повысить эффективность деятельности предприятия и разнообразить рабочие обязанности, но и улучшить взаимоотношения между сотрудниками разных отделов.

Таблица 1

Удовлетворенность сотрудников эффективностью деятельности ОАО «ГЛЗ «Центролит»

Наименование подразделения	Удовлетворенность эффективностью деятельности предприятия
Бухгалтерский отдел	2,5 – не вполне удовлетворены
Финансовый отдел	3,3 – не вполне удовлетворены
Отдел маркетинга	2,9 – не вполне удовлетворены
Экономический отдел	2,7 – не вполне удовлетворены
Отдел сбыта	2,5 – не вполне удовлетворены

Многие предприятия в настоящее время внедряют так называемые «проектные команды», которые позволяют не только повысить эффективность деятельности предприятия и разнообразить рабочие обязанности, но и улучшить взаимоотношения между сотрудниками разных отделов.

Команда – небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе) [1, с. 289]. Однако работа в команде имеет свои положительные стороны и недостатки (табл. 2).

В отличие от обычных форм организации работ в фирме, командная форма организации работ часто используется в случае нарушения привычного ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для поощрения членов команды. Командообразование всегда связано с определенным риском бесполезных затрат, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Периодически предприятиям поступают индивидуальные заказы по производству новой продукции. Для выполнения таких проектов предлагается создание проектной команды. Любая из групп проходит пять основных этапов для того, чтобы стать командой.

На *первом этапе* происходит выявление миссии, целей и задач.

На *втором этапе* формируется структура взаимодействия между членами группы, а также база знаний, для четкого определения необходимо составить индивидуальные планы для всех участников, с учетом их личностных и профессиональных характеристик.

На *третьем этапе* для того, чтобы улучшить взаимодействие между членами группы, необходимо проведение сплочивающих мероприятий. Выполнение этого этапа позволит свести к минимуму конфликтные ситуации внутри группы.

На *четвертом этапе* необходим контроль над деятельностью команды и, при необходимости, ее коррекция.

И на последнем, *пятом этапе*, происходит наблюдение за процессами, которые происходят в группе, включая поддержание командного духа. На этом этапе основной проблемой является отсутствие личностного роста участников команды, поэтому необходимо всячески их стимулировать к внедрению инноваций, периодически проводить опросы и др. [2, с. 53].

Таблица 2

Плюсы и минусы работы в команде

Плюсы работы в команде	Минусы работы в команде
<ul style="list-style-type: none"> • Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку. • Создание команды является гарантией, что при выработке решения будут учтены интересы всех сторон. • Сотрудничество в команде специалистов разных подразделений исключает одностороннее влияние одной вышестоящей инстанции. • При работе команды уменьшается риск ошибочного решения. • Работа в команде усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству. • Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в команде, получает дополнительную квалификацию. • Предприятие реализует идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. • Команда предоставляет отдельному работнику и коллективу возможность раскрытия творческого потенциала и его реализации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Анонимность результатов труда отдельных членов команды может отрицательно сказаться на желании трудиться. • Медлительность. • Работа командой может потребовать дополнительных затрат времени. • Дискуссии, возникающие при работе, отнимают много времени, особенно если отдельные сотрудники не владеют техникой их ведения. Возможны серьезные разногласия. • Работа командой может привести к задержке принятия решения.

Окончание табл. 2

Плюсы работы в команде	Минусы работы в команде
<ul style="list-style-type: none"> • Крупным фирмам команда позволяет рационально использовать возможности специалистов, которые работают над выходящими за рамки задачами. • Для средних и малых компаний командная работа позволяет всесторонне использовать навыки сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа может быть слишком большой нагрузкой

Исходя из этого, на литейном предприятии предлагается создать проектную группу, которая будет состоять из четырех человек. Данная команда будет заниматься реализацией проектов различных заводов. Для этого необходимо:

1. Разработать миссию, цель и задачи для команды.

Целью данной группы будет являться активное участие в создании новой продукции из серого высокопрочного чугуна для промышленных предприятий.

Основные задачи: разработка необходимой документации; разработка плана по выполнению заказа; своевременное выполнение необходимых расчетов; контроль за выполнением условий на протяжении всей работы.

2. Распределить роли между участниками. У каждого участника данной группы имеются свои обязанности, которые представлены в табл. 3.

Исходя из структуры команды, можно сделать вывод, что принятием заказов, оформлением бумаг и контролем на протяжении всего проекта занимается маркетолог. Технолог просчитывает возможность получения необходимой детали и если это возможно, то инженер определяет сроки изготовления и необходимое оборудование. Экономист рассчитывает стоимость затрат на производство и если проект является выполнимым и выгодным для предприятия, то маркетолог заключает договор, если нет – извещает заказчика.

3. Повышение уровня взаимодействия между участниками команды. Для этого предлагается провести тренинг на сплочение. Цель тренинга – решение конкретных задач: коммуникации, распределения ролей, лидерства. Для такой формы тимбилдинга характерно небольшое число участников, при этом есть объективные предпосылки к тренингу: кризис взаимодействия, старт трудного проекта и т. д. Тренингами по «тимбилдингу» занимаются консалтинговые компании. Поэтому для проведения тренинга необходимо воспользоваться услугами такой фирмы.

4. Наблюдение за работой команды и ее коррекция. На этом этапе необходимо разработать план работы, в котором будут оговорены сроки выполнения проекта. В качестве примера представлены этапы выполнения заказа на ролики от ОАО «Сморгонский завод оптического волокна» с учетом сроков (табл. 4.)

Таблица 3

Структура проектной команды литейного предприятия

Должность	Обязанности
Маркетолог	Принимает заявку на изготовление продукции, оформляет договор, осуществляет контроль на протяжении всего цикла
Технолог	Определяет технологическую возможность получения отливок и заполняет дополнительные данные
Инженер	Определяет сроки и участок изготовления отливок, ознакомливает начальника цеха, визирует у замдиректора по производству и передает в ЭО
Экономист	Определяет ориентировочную стоимость оснастки и отливки

Этапы работы проектной команды по производству продукции с учетом временных рамок

Сроки	Этапы
1 день	Оформление заказа на производство ролика
1–2 дня	Определение технологической возможности получения формы для отливки ролика. Анализируется и обобщается правильность заключения.
1–2 дня	Определение сроков и участков, необходимых для изготовления роликов, утверждение у замдиректора по производству
1 день	Определение ориентировочной стоимости оснастки и отливки
1–2 дня	Оформляется договор на производство роликов и отсылается заказчику

Таким образом, можно отметить, что процесс выполнения работы проектной командой занимает около 5–8 дней. За это время члены команды определяют всю необходимую информацию для производства продукции по заказу.

5. Контроль за процессами, происходящими в группе. Основной целью данного этапа является мотивация работников к применению новых методов работы, наблюдение за их удовлетворенностью работой.

Таким образом, это не только сплотит членов проектной команды, но и повысит эффективность работы предприятия в целом, что в итоге может принести финансовые выгоды.

Литература

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Картушина, Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом / Е. Н. Картушина // Соц.-экон. явления и процессы. – 2013. – № 23. – С. 53–55.