

УДК 005.96

¹Г. Н. Гужина, ²А. А. Гужин

¹Государственный гуманитарно-технологический университет, Московская область, г. Орехово-Зуево, email: guzina74@mail.ru

²Московский педагогический государственный университет, г. Москва, email: guzhinalex@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: проект, команда, организация, конкурентные преимущества, управление проектами.

Рассматривается задача формирования команды проекта организации, что наделяет ее особыми конкурентными преимуществами в динамичных условиях внешней среды. При проведении исследований выявлено, что реализация любого проекта осуществляется в рамках универсальной формулы, состоящей из следующих стадий: инициирование, планирование, реализация, контроль и завершение. Каждая из стадий содержит ряд действий по управлению проектами, которые определяют структуру элементов управления проектами. Отмечено, что элементы системы управления проектами являются специфичными для каждого отдельного проекта и зависят от основных его характеристик, таких как: ресурсы, срок выполнения, задачи, конечная цель и ряд других. В ходе исследования также было обнаружено, что динамичное развитие в области экономики и технологий способствовало тому, что уникальным ресурсом реализации проектов стала команда.

¹G. N. Guzhina, ²A. A. Guzhin

¹The State University of Humanities and Technology, Moscow Region, Orekhovo-Zuevo, email: guzina74@mail.ru

²Moskovsky Pedagogical State University, Moscow, email: guzhinalex@mail.ru

PROJECT TEAM FORMATION AS EFFICIENCY FACTOR OF PROJECT MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATION

Keywords: project, team, organization, competitive advantages, project management.

We consider the task of forming a project team of the organization, which gives it special competitive advantages in dynamic conditions of the external environment. The research revealed that the implementation of any project is carried out within the framework of a universal formula consisting of the following stages: initiation, planning, implementation, control and completion. Each stage contains a series of project management activities that define the structure of project management elements. It was noted that the elements of the project management system are specific to each individual project and depend on its main characteristics, such as: resources, deadline, tasks, end goal and a number of others. During the study, it was also found that the dynamic development in the field of economics and technology contributed to the fact that the team became a unique resource for the implementation of projects.

Формирование и управление командой проекта существенно отличается от традиционного управления персоналом компании. Прежде всего, это вызвано отличительными характеристиками проектов, которые имеют временные ограничения. В рамках данных ограничений команда также имеет срок жизни, по истечению которого она расформировывается.

Другим направлением, которое хотелось бы отметить является то, что не любое объединение может стать командой. Основной отличительной особенностью

команды выступает степень вовлечения участников в проект. Вовлечение здесь представляет собой особую степень участия членов команды в достижении целей проекта, ответственное выполнение возложенных задач, высокая степень инициативности [13, с. 42]. Развитие вовлеченности внутри команды способствует: повышению производительности труда участников; постоянное совершенствование результата; повышение энтузиазма в выполнении задач; наличие внутренней агитации; ответственное отношение к задачам проекта; проявление интереса к ре-

ультату проекта; оптимальный социально-психологический климат внутри коллектива (отсутствие конфликтов между участниками, уважение к мнению других членов проекта, уважение авторитета руководителя и т.п.) [6, с. 39].

Отсутствие вовлеченности внутри команды проекта, прежде всего, способствует некачественному выполнению задач проекта, может привести к расхищению ограниченных ресурсов, вредительству и в целом негативно отразится на качестве и результатах проекта [8, с. 65].

Именно формирование и управление командой проекта – это одна из важнейших управленческих задач менеджера проекта. От его умений формировать и развивать команду зависит успешность проекта [2, с. 102].

Перейдем к исследованию процесса формирования команды проекта. Данный процесс представлен на рисунке 1.

Оценивая представленный рисунок, к формированию команды проекта относятся следующие этапы: планирование управления человеческими ресурсами; набор команды проекта; распределение ролей внутри команды; распределение задач внутри команды. Рассмотрим более детально данные этапы.

Первым этапом формирования команды проекта является этап планирования ресурсов. Часто данный этап представлен на стадии инициации, где определяются все необходимые ресурсы, формируется план или концепция будущего проекта [5, с. 52].

В рамках планирования управления командой проекта реализуется следующий алгоритм и набор действий, приведенный на рисунке 2.

В рамках настоящего этапа определяется необходимое количество человек для реализации проекта, уровень их знаний и компетенций.

Перечисленное оформляется в план (или концепцию) управления проектом. Одним из основных этапов первой стадии формирования команды является определение мотивации каждого из участников. Следует отметить, что у каждого человека она индивидуальна: для кого-то основным мотиватором к совместной деятельности является денежное вознаграждение, а для кого-то возможность участвовать в развитии ком-

пании, совместной деятельности. Здесь следует отметить, что, так как при реализации проектов денежный ресурс также является ограниченным, важным является привлечение участников команды, имеющих нематериальную мотивацию – лояльный персонал компании. Финансовый ресурс может использоваться для вовлечения экспертов, не входящих в штат персонала организации [14, с. 27].

Вторым этапом является набор команды проекта. Данный этап может осуществляться при помощи трех методов, это: формирование команды из сотрудников предприятия; привлечение сторонней команды; смешанный тип. Особенности методов набора команды проекта, их преимущества и недостатки отражены в таблице 1.

Наиболее оптимально использование именно смешанной модели формирования команды, а именно привлечение узких специалистов на отдельные роли в команде со стороны. Несмотря на это, вовлечение сторонних специалистов способно существенно повысить стоимость реализации проекта. В большей степени в основе выбора метода набора команды должен находиться анализ внутренних и слабых сторон предприятия, ее возможностей и угроз, а также сопоставление результатов анализа с характеристиками планируемого к реализации проекта [7, с. 27].

Третьим этапом выступает этап формирования команды проекта. Основной целью данного этапа является распределение ролей и обязанностей внутри команды. В рамках данного этапа реализуется следующий процесс, приведенный на рисунке 3.

Рассмотрим представленный процесс формирования команды подробнее.

Прежде всего, следует отметить, что в основе распределения ролей внутри команды должен находиться анализ сильных и слабых сторон каждого из участников. Данный анализ необходим, так как, например, на малообщительного сотрудника нельзя возложить роль, требующую навыков коммуникации и т.п. В рамках данного этапа необходимо провести ряд бесед с участниками команды, понаблюдать за их взаимодействием и составить сводную таблицу их сильных и слабых сторон [3, с. 39].



Рис. 1. Процесс формирования команды проекта

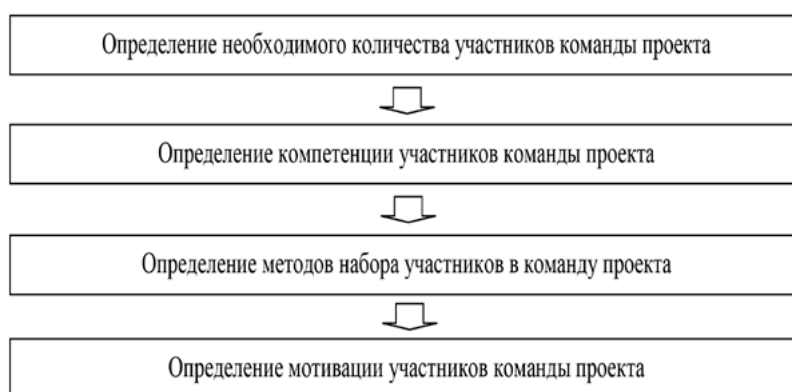


Рис. 2. Процесс планирования команды проекта

Таблица 1

Особенности основных методов набора команды проекта, их преимущества и недостатки

Метод	Особенности	Преимущества	Недостатки
Внутренний метод набора команды проекта	Привлечение к проекту действующих сотрудников организации.	1. Знание цели выполнения проекта. 2. Знание особенностей и потребностей компании. 3. Отсутствие дополнительных расходов для компании.	1. Недостаточные знания в области управления проектами. 2. Возможность недостижения результата.
Внешний метод набора команды проекта	Найм персонала извне (часто – из специализированных компаний по управлению проектами (аутсорсинг данной функции))	1. Наличие специальных знаний по управлению проектами. 2. Гарантия результата.	1. Дополнительные расходы. 2. Демотивация персонала компании. 3. Более длительный процесс погружения в особенности организации.
Смешанный тип	Использование собственного кадрового ресурса на основных позициях в формировании команды проекта и привлечение узких экспертов из внешней среды.	1. Восполнение необходимых навыков из внешней среды. 2. Высокое качество подготовки решений и выполнения проектных задач.	1. Возможность конфликтов внутри команды. 2. Увеличение стоимости реализации проекта.

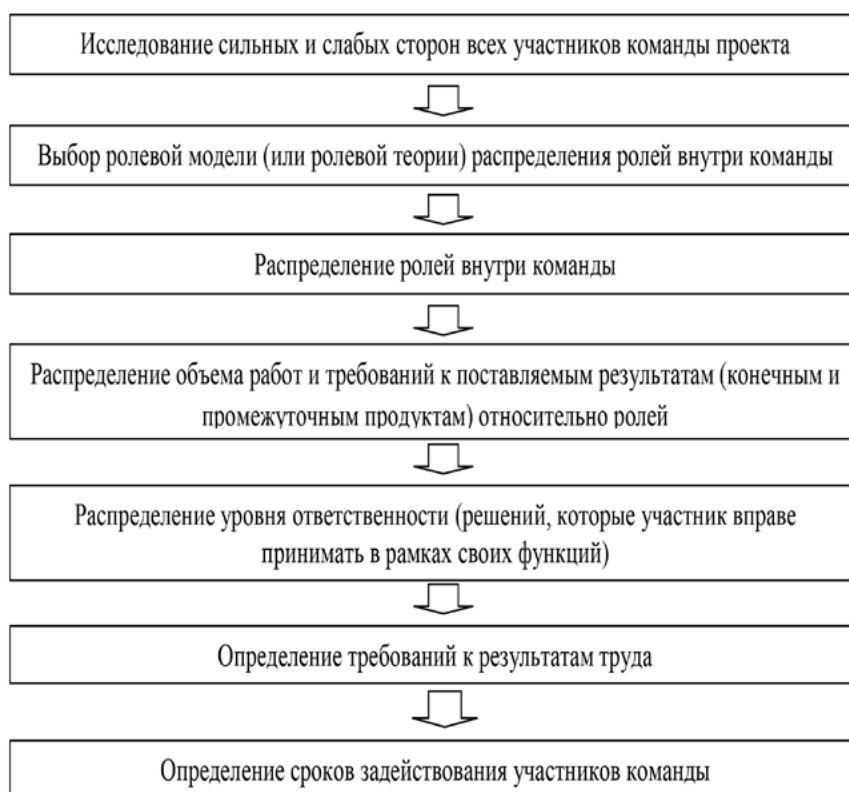


Рис. 3. Процесс формирования команды

Таблица 2

Структура ролей укрупненного классического подхода к распределению ролей внутри команды проекта

Группа	Роли в группе
Роли, ориентированные на выполнение задач команды	– участник, определяющий проблемы; – участник, ищущий информацию; – участник, ищущий мнения; – участник, высказывающий мнение; – участник, проверяющий целесообразность.
Роли, ориентированные на создание или поддержание работы команды	– координирующий участник; – гармонизирующий участник; – ориентирующий участник; – поддерживающий (вдохновляющий) участник; – сопровождающий участник.
Индивидуальные (нефункциональные) роли	– блокирующий участник; – уклоняющийся от работы участник; – отклоняющийся от темы участник.

После исследования каждого из участников команды проекта и составления таблицы необходимо начать распределять роли в проекте. Эксперты рекомендуют начинать распределять роли по степени важности в проекте и двигаться в направлении снижения участия. Здесь подчеркивается, что данный этап при слабом владении основами

ролевой теории может потребовать значительное время [15, с. 460].

Раскроем основные ролевые теории, нашедшие свое применение в управлении проектами. Согласно современным источникам, основными ролевыми теориями, нашедшими свое применение в управлении командой проекта, являются:

- классический подход к распределению ролей;
- ролевая теория участников проекта, предложенная Р.М. Белбином;
- ролевая теория, предложенная Р. Баррера.

Классический подход получил название «укрупненной» классификации ролей внутри команды. Согласно данному подходу, в команде следует выделять три типа ролей, это:

- роли-исполнители задач;
- роли поддержки командной работы;
- нефункциональные роли [9, с. 49].

В рамках классического подхода выделяют тринадцать ролей, относящихся к одной из трех представленных выше групп. Структура ролей внутри команды, представленная в рамках данного подхода, приведена в таблице 2.

При реализации проектов редко выделяют индивидуальные или нефункциональные роли. Данная классификация затруднительна для применения в практической деятельности, более того, часто при ее использовании наблюдается самостоятельная смена ролей участниками, так как разграничение в ролях – условно.

Второй классификацией ролей, получившей распространение в формировании команды, стала ролевая теория, предложенная Р. Баррера (член PMI, специалист в области управления проектами). Исследователь предлагал выделять четыре роли, зависящие от уровня коммуникации участников [10, с. 72]. Данная классификация представлена в таблице 3.

Следует отметить, что в отличие от приведенной выше типологии ролей, данная классификация значительно ограничена. Более того, согласно нашему мнению, распределение ролей в зависимости от коммуникации с другими участниками не является эффективным, так как общение и его вид не стимулирует выполнение задач проекта.

Данная теория позволяет эффективно распределить роли внутри команды, базируясь на проведенном ранее исследовании особенностей участников. Основные характеристики каждой из ролей приведены на рисунке 4.

Данная теория согласно мнению экспертов является наиболее оптимальной в процессе формирования команды проекта и распределения ролей.

Здесь следует также рассмотреть рекомендации по выбору ролей и формированию команды. Структура данных рекомендаций приведена на рисунке 5.

Оценивая приведенные на рисунке рекомендации, необходимо не только эффективно распределять роли внутри команды, но также и исследовать мотивацию каждого из участников, сохранять гармонию в распределении ролей, исследовать возможные кризисные ситуации в развитии команды и управлять ими (разрешать).

Другим направлением, которое хотелось бы осветить, является распределение задач внутри команды. Для каждого из участников в рамках осуществления проекта имеется набор специальных задач, коррелирующих, как с ролью в проекте, так и с уровнем компетенции [4, с. 73].

Прежде всего, задачи проекта выявляются на этапе планирования, а именно на под-этапе определения проектных задач (их декомпиляции). Далее на основе психологических характеристик, наблюдения и опроса каждому из участников присваивается роль в проекте. После определения роли каждая из задач проекта подразделяется на ряд под-задач и действий, которые в свою очередь – делегируются по исполнителям.

Согласно руководству PMBOK, здесь наиболее оптимально использование матрицы ответственности (или матрицы RACI). Данная матрица позволяет связывать задачи проекта и исполнителей, причем – эффективно установить уровень ответственности между каждым из участников [10, с. 75]. Уровень ответственности между участниками предлагается распределять по следующей шкале, представленной на рисунке 6.

Необходимо использовать матрицу распределения ответственности на различных уровнях реализации проекта с учетом различной степени проработки ответственности членов рабочей группы [1, с. 180]. Релевантным является фокусирование ответственности на одном исполнителе без вероятности размытия, как ответственности, так и задачи. Данную матрицу рекомендуется сочетать с матрицей по вехам и сетевым графиком Ганта.

Таблица 3

Типология ролей в команде, согласно ролевой теории Р. Баррера

Роль	Характеристика
Руководитель	Участник проявляет высокую работоспособность, упорность в достижении целей и задач, нацелен на успех в выполнении проекта.
«Всеобщие друзья»	Основная задача участника заключается в поиске информации, нахождении решений при активном общении с другими участниками проекта.
«Личные друзья»	Участники также находятся в процессе коммуникации с другими членами команды, но отдают предпочтение именно личному контакту.
Мыслитель	Участник, проводящий тщательный анализ полученной информации.



Рис. 4. Задачи и обязанности каждой из ролей в команде, предложенных Р.М. Белбином

Рекомендации по формированию команды проекта	
	сохранение равного соотношения исполнителей каждой категории (принцип гармонии)
	наличие необходимой квалификации у участников команды проекта
	избегание доминирования одной из ролей
	исключение человеческого фактора в формировании команды, ориентация не на личных отношениях, а на необходимый результат
	формирование и следование корпоративной культуре
	знание сильных и слабых сторон каждого участника и их применение наилучшим образом
	подбор точных ролей для каждого участника команды проекта
	понимание качеств каждого сотрудника, его роли для команды
	понимание мотивации всех участников команды
	наличие перспективного видения развития проектной команды
	прогнозирование стрессовых и/или конфликтных ситуаций, а также поведения участников команды в них
	гибкое реагирование на все проектные изменения

Рис. 5. Рекомендации по формированию команды проекта

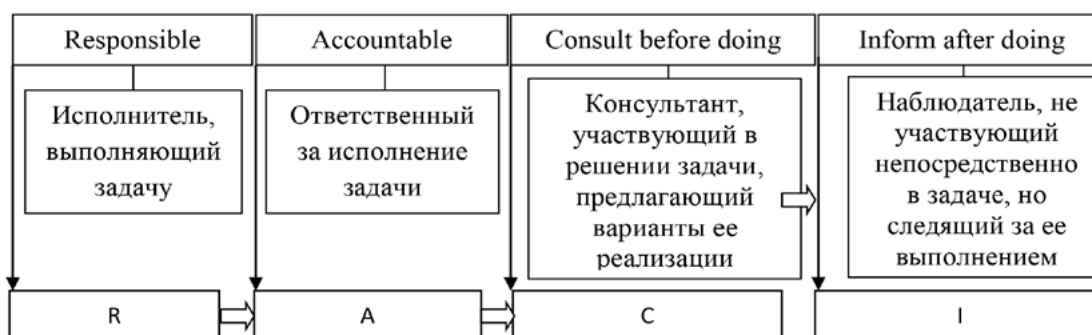


Рис. 6. Уровень распределения ответственности согласно матрице RACI

Таким образом, оценивая результаты исследования, в рамках формирования команды необходимо достичь следующих основных задач:

1. Определить необходимое количество участников команды.
2. Выявить необходимый (или требуемый) уровень квалификации участников.
3. Разработать эффективные схемы набора участников команды.

4. Разработать эффективные инструменты мотивации участников команды к достижению результатов.

5. Разработать инструменты превращения группы людей в команду, объединенную единой целью.

6. Исследовать сильные и слабые стороны каждого из участников команды (интервью, наблюдение и другие инструменты оценки).

7. Распределить роли внутри команды.
8. Ознакомить каждого из участников с его ролью внутри команды.
9. Распределить задачи по каждому из участников.
10. Определить отношения подотчетности внутри команды.
11. Осуществлять контроль промежуточных и основных результатов.
12. В случае необходимости вносить изменения в управление командой проекта.

Итогом реализации данных этапов выступает план управления человеческими ресурсами проекта, содержащий: количество участников команды, уровень их квалификации, инструменты набора и мотивации участников, задачи каждого из участников команды, их роль и ответственность [11, с. 69]

В заключение следует отметить, что согласно статистическим данным, 80% успеха реализации проектов вызваны эффективностью формирования команд проекта, слаженностью работы всех участников. Основой успеха выступает, преимущественно, правильное распределение ролей среди участников команды. Часто в проектах, обреченных на неудачу, наблюдалось дублирование функций, отсутствие учета психологических особенностей участников команды, выбор людей, незаинтересованных в успехе проекта, не имеющих мотивации для эффективного выполнения возложенных задач. Следовательно, можно сделать вывод, что именно этап формирования команды является основой эффективности управления проектом.

Нами было определено, что управление проектами является одним из основных направлений менеджмента современной организации, конкурентным преимуществом в динамичных условиях внешней среды. Основным понятием проектного менеджера является проект – временное, уникальное меропри-

ятие, имеющее заранее определенный результат и осуществляемое в условиях ограниченных ресурсов. Управление проектами – это деятельность по достижению поставленных целей и задач проекта в условиях ресурсных ограничений. Эффективность системы управления проектами зависит от выбора и компоновки структуры элементов, нахождения и предотвращения разногласий в их структуре, а также в эффективном руководстве проектной деятельностью.

Было выявлено, что реализация любого проекта осуществляется в рамках универсальной формулы, состоящей из следующих стадий: инициирование, планирование, реализация, контроль и завершение. Каждая из стадий содержит ряд действий по управлению проектами, которые определяют структуру элементов управления проектами. Было отмечено, что элементы системы управления проектами являются специфичными для каждого отдельного проекта и зависят от основных его характеристик, таких как: ресурсы, срок выполнения, задачи, конечная цель и ряд других. В ходе исследования также было обнаружено, что динамичное развитие в области экономики и технологий способствовало тому, что уникальным ресурсом реализации проектов стала команда.

Формирование и управление командой проекта существенно отличается от традиционного управления персоналом компании, что вызвано, прежде всего, особенностями проектного менеджмента. В формировании команды проекта принято выделять следующие этапы: планирование управления человеческими ресурсами, набор команды проекта, распределение ролей внутри команды и распределение задач внутри команды. Исходя из этого, формирование команды – это один из важнейших этапов управления проектом в любой сфере бизнеса.

Библиографический список

1. Баширова М.М. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами // Наука: общество, экономика, право. 2020. № 2. С. 178-183.
2. Гальцева Д.С. Особенности формирования проектной команды // Научные исследования XXI века. 2020. № 5 (7). С. 101-104.

3. Дранко М.И., Пушкарь О.М. Особенности управления командой и коммуникациями проекта/ М.И. Дранко, О.М. Пушкарь // Информационное обеспечение науки как двигатель прогресса. 2020. № 4. С. 39-41.
4. Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Система кадрового планирования персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 4. С. 71-82.
5. Костина Г.Д., Торгашова А.В. Формирование, развитие и управление командой проекта на основе комплексного подхода // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2019. № 4 (24). С. 49-55.
6. Торгашова А.В., Костина Г.Д. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы // Вестник РМАТ. 2017. № 1. С. 38-42.
7. Чурикова П.О. Особенности управления командой проекта // Студенческий. 2020. № 1-3 (87). С. 27-28.
8. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н., Гужин А.А. Управление персоналом: учебник. М.: Палеотип, 2011. 318 с.
9. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М.: Альпина Паблишер, 2019. 180 с.
10. Сидоренков А.В., Ульянова Н.Ю. Управление эффективностью групп и команд в организации. Ростов –н/Д.: Южный Федеральный Университет, 2016. 420 с.
11. Петрухина Е.В. и др. Современные теории менеджмента: монография. Орел, 2014. 110 с.
12. Филлипс А., Санда Ф. Потенциал команды: Как добиться максимальной эффективности командной работы. М.: Альпина Паблишер, 2019. 320 с.
13. Чински Мэтьюсон Р. Управление талантами: руководство по выращиванию сильной команды. М.: Альпина Паблишер, 2020. 232 с.
14. Шервин Д., Шервин М. Как создать настоящую команду. М.: Альпина Паблишер, 2018. 160 с.
15. Пярых А.Г., Гужина Г.Н. Актуальные проблемы социально-трудовых отношений // Студенческая наука Подмосквью: Материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово-Зуево, 2018. С. 459-462.