

УДК 331.1

Г.Н. Гужина, В.Г. Ежкова

Государственный гуманитарно-технологический университет, г. Орехово-Зуево,
email: guzina74@mail.ru, vally9060@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Ключевые слова: команды проекта, командные цели, управлении командами проектов, жизненный цикл, групповая работа, эффективность команды.

Целью статьи является исследование, ориентированное на эффективное построение команды проекта. В статье делается акцент на том, что команды проекта могут существенно различаться в зависимости от поставленных целей, задач, а также мер ответственности и компетенций. При проведении анализа делается акцент на процессе создания команды проекта. Обычно при формировании команды проекта ее специалисты не всегда знакомы друг с другом. Поэтому требуется время, чтобы они смогли адаптироваться, понять, что они идут к одной цели. При создании команды проекта происходит концентрация человеческого и интеллектуального капитала, который можно использовать для коммерческих целей. Часто при управлении командами проектов возникают противоречия, так как существует отличие жизненного цикла временной и постоянной команды. Главное отличие этих команд заключается в разграничении ответственности. Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Путем анализа доказано, что эффективное построение команды проекта возможно только грамотной работе руководителя проекта. Особенно важной является роль менеджера в формировании проектной группы. Задача руководителя проекта – решить технические проблемы, не допустить межличностных конфликтов, влиять на ускорение некоторых процессов, выбрать временные, затратные и другие альтернативные варианты проектной деятельности. Эффективность деятельности команды во многом зависит от индивидуальных свойств личности каждого ее члена. Открытые и честные отношения являются необходимой частью процесса формирования проектной команды. Процесс взаимодействия позволяет определить важные вопросы, позволяющие команде достичь баланса, поднимаясь на более высокий уровень личностной вовлеченности и создает атмосферу групповой работы. Эффективная управленческая команда – команда, деятельность которой базируется на достижении максимальных результатов в поставленной цели и получении качественного продукта.

G.N. Guzhina, V.G. Yezhkova

State University of Humanities and Technology, Orekhovo-Zuevo,
email: guzina74@mail.ru, vally9060@mail.ru

PROJECT TEAM GENERATION AND MANAGEMENT ISSUES

Keywords: project teams, team goals, project team management, life cycle, team work, team effectiveness.

The purpose of the article is a study focused on effectively building a project team. The article emphasizes that project teams can differ significantly depending on the goals, tasks, as well as measures of responsibility and competence. The analysis focuses on the process of creating a project command. Usually, when forming a project team, its specialists are not always familiar with each other. Therefore, it takes time for them to adapt, to understand that they are going to the same goal. When creating a project team, there is a concentration of human and intellectual capital that can be used for commercial purposes. There are often inconsistencies in the management of project commands because there is a difference in the lifecycle between a time and a constant command. The main difference between these teams is the separation of responsibilities. An effective team can be characterized by generally accepted criteria for the effectiveness of any organizational structure, but there are specific features inherent only in the team. By analysis, it is proved that the effective construction of the project team is possible only by the competent work of the project manager. Of particular importance is the role of the manager in the formation of the project team. The task of the project manager is to solve technical problems, prevent interpersonal conflicts, influence the acceleration of some processes, choose temporary, costly and other alternative options for the project activity. The effectiveness of the team largely depends on the individual personality properties of each member. An open and honest relationship is a necessary part of the project team formation process. The interaction process allows you to identify important issues that allow the team to achieve balance, rising to a higher level of personal engagement and creating an atmosphere of group work. An effective management team is a team whose activities are based on achieving maximum results in the set goal and obtaining a high-quality product.

Успешная реализация проекта возможна только при наличии эффективной команды.

Именно человеческие ресурсы, то есть команда проекта, характеризуется такими качествами, как творческие способности, коммуникативность, предпринимательские способности и др. Перечисленные факторы выступают основой успешного бизнеса.

Под командой проекта можно понимать конкретную организационную структуру, руководит которой главный менеджмент проекта и которая создана для реализации определенного проекта [7, с. 357].

Команда проекта неизбежно переплетается с организационной структурой предприятия. Кроме того, она имеет свою структуру, которая представлена совокупностью лиц, объединенных для выполнения проектной работы. При этом у команды проекта обязательно имеется руководитель.

Команды проекта могут существенно различаться в зависимости от поставленных целей, задач, а также мер ответственности и компетенций. В общем виде все виды команды проекта объединены на рисунке 1.

Следует отметить, что в качестве отдельного элемента управления проектом выступает формирование проектной команды. В общем виде процесс создания проектной команды представлен на рисунке 2.

Следует отметить, что проектная команда, как и проект, характеризуется наличием жизненного цикла.

Обычно при формировании команды проекта ее специалисты не всегда знакомы друг с другом. Поэтому потребуется время, чтобы специалисты смогли адаптироваться, понять, что они идут к одной цели [10, с. 164].

Так, на начальном этапе происходит формирование команды проекта. Члены команды знакомятся, определяют цели и задачи, нормы и правила взаимодействия.

Далее начинается стадия срабатываемости. Здесь начинается совместный рабочий процесс. При этом активно обсуждаются применяемые методики, подходы.

На этапе функционирования каждый член команды уже точно осознал свою роль в данном проекте.

Этот этап можно считать самым результативным.

Далее начинается реорганизация проекта. При этом руководитель проекта должен качественно и количественно поменять состав проектной команды.

Заключительный этап – это реформирование. В случае успешности проекта, члены команды получают удовлетворение своими результатами, а также соответствующую мотивацию. Как правило, в таком случае, они стремятся продолжить совместную работу. Если же проект был неуспешным, то члены команды будут не удовлетворены. Как следствие, руководитель проекта должен стремиться к достижению первого варианта.

Отдельно можно описать мотивацию, которая применяется при работе команды проекта [11, с. 114]:

- материальное вознаграждение членов проекта осуществляется из бюджета отдела, в котором он фактически числится сотрудником;

- оплата вознаграждения членов проекта осуществляется из проектного бюджета;

- постоянная часть вознаграждения выплачивается за счет бюджета отдела, в котором числится сотрудник, а премиальная часть выплачивается из проектного бюджета.

При этом в нашей стране, как правило, используется первый вариант выплаты вознаграждения членам проекта.

Говоря о мотивации руководителя проекта, можно отметить, что важно, что его вознаграждение напрямую зависело от результатов осуществляемого проекта. С руководителем проекта обязательно заключается контракт, который должен содержать все нюансы оплаты его труда [13, с. 460].

Эффективность работы членов команды также можно повысить и при помощи нематериальной мотивации. Например, при формировании творческой атмосферы проекта, а также поднятии творческого духа коллектива, который очень важен для реализации проекта.

При этом важно понимать, что проект – продолжителен по времени. Поэтому поддержание мотивации членов команды должно осуществляться на всем его протяжении. Этого можно достичь за счет мероприятий, представленных на рисунке 3.



Рис. 1. Виды проектных команд



Рис. 2. Процесс создания команды проекта



Рис. 3. Мероприятия, поддерживающие мотивацию



Рис. 4. Принципы формирования команды проекта

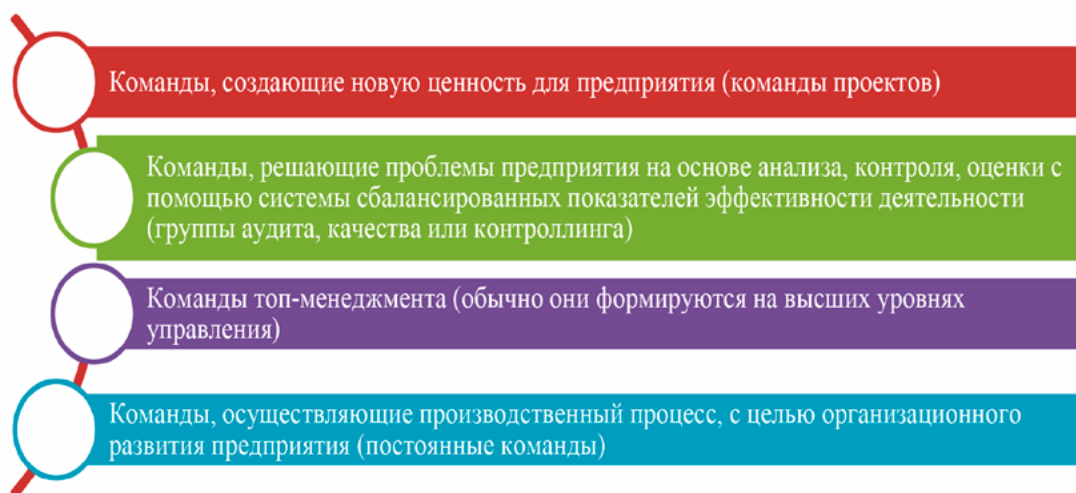


Рис. 5. Виды проектных команд

Таблица 1

Особенности команды в зависимости от формы изменений на предприятиях

Форма изменений на предприятии	Цель создания команды проекта	Форма команды
Реинжиниринг	Управление процессами преобразований на предприятии	Временная
Антикризисное управление	Выведение предприятия из кризисной ситуации	Временная
Решение проблем, содействие и помощь	Анализ, оценивание и разрешение организационных и возникающих проблем при реализации стратегии	Временная
Проекты внедрения новых технологий на предприятии	Проектирование и внедрение новых технологий и преобразований на предприятии	Временная
Внедрение инноваций	Разработка и внедрение новых инноваций на предприятии	Временная
Создание нового бизнеса	Развитие нового для предприятия вида бизнеса	Временная

Важно отметить, что каждый член команды проекта должен ощущать свою личную ответственность за результаты реализации проекта. При этом все решения, в большей мере, должны отличаться коллегиальным характером.

Можно сделать вывод, что команду проекта можно охарактеризовать, как группу специалистов, объединенных единой целью, дополняющих друг друга своими навыками, работающих сплоченно.

При создании команды проекта происходит концентрация человеческого и интеллектуального капитала, который можно использовать для коммерческих целей [5, с. 664].

На современном этапе все больше компаний прибегают к помощи проектного менеджмента. Это обусловлено ростом конкуренции, внедрением новых технологий, а также необходимостью решать проблемы в укороченные сроки.

Процесс формирования команды проекта следует считать естественным процессом, который возникает в работе практически каждого предприятия. Важно понимать, что формирование команды – это очень важный процесс, так как при помощи него происходит создание рабочей атмосферы.

В процессе формирования команды проекта необходимо стремиться к тому, чтобы происходило объединение людей

командными целями. При этом следует избегать появления конкуренции [9, с. 288].

При этом устанавливаемые цели должны характеризоваться конкретностью, например, иметь временные сроки, быть измеримыми.

Рассмотрим основные принципы, которых следует придерживаться при формировании команды проекта (рисунок 4).

Эффективное построение команды проекта возможно только грамотной работе руководителя проекта.

Следует отметить, что формирование команды проекта осуществляется, как правило, на базе двух моделей [5, с. 57]:

- создание группы взаимосвязанных сотрудников с дополнительными функциями на основе целей проекта и учетом риска (на основе индивидуальных показателей эффективности и рисков);

- создать единый «образ результата» в команде, согласованность индивидуальной мотивации с мотивацией команды, коллективную ответственность за результаты работы.

При помощи модели кадрового обеспечения проекта в процессе формирования команды проекта можно:

- диагностировать готовность компании к внедрению механизмов кадрового обеспечения;

- собирать необходимые данные;

– распределять кадровые ресурсы более рационально.

Далее можно остановиться на описании видов проектных команд. Они представлены на рисунке 5.

Помимо предложенной классификации существует и другая. Так, например, по словам В. М. Тумина, команда проекта может быть:

- временная (команда проекта);
- постоянная (управленческая команда).

Часто при управлении командами проектов возникают противоречия, так как существует отличие жизненного цикла временной и постоянной команды [6, с. 109].

Главное отличие этих команд заключается в разграничении ответственности. Так, особенности временной команды представлены в таблице 1.

В качестве второго отличия можно назвать общее видение целей компании. Так, например, могут быть различия в целях лидера и членов команды.

Отличие постоянных и временных команд также проявляется в количественном составе. Число участников постоянной команды, как правило, может изменяться. При этом число временных команд фиксированное.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата деятельности [1., с. 117].

В профессиональном отношении эффективность – это, прежде всего, нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач [4, с. 73].

По организационно-психологическому климату такие команды эффективны и соответствуют характеристикам, представленным на рисунке 6.

В этих условиях команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет индивидуальные и межличностные потребности своих членов.

Далее рассмотрим ключевой подход к созданию проектной команды:

Целевой подход дает возможность членам команды улучшить ориентацию по выбору целей группы и реализации их в процессе выполнения проектов.

Межличностный подход акцентирует свое внимание на улучшении внутри командного межличностного взаимодействия. В основе этого лежит утверждение, что межличностные навыки оказывают существенное воздействие на повышение эффективности работы команды.

Целевой установкой в этом случае является повышение доверия в группе, стимулирование взаимной поддержки и повышение коммуникационной составляющей внутри команды.

Основанный на ролях подход, заключается в процессе обсуждения и согласования этих ролей внутри команды, между ее членами. Так же можно предположить, что роли некоторых членов команды могут в какой-то степени пересекаться.

Поведение коллектива может измениться из-за перемен в их работе, а также личностного восприятия назначенной роли.

Подход, ориентированный на решение проблем, который включает серию заранее запланированных совещаний с группами экспертов в рамках группы с общими организационными отношениями и целями. Этот подход предполагает разработку стандартных процедур для решения задач группы и последующего осуществления основных целей группы.

Главная цель формирования команды – самостоятельно управлять и преодолевать свои проблемы. Данный процесс не ограничен временем, и может осуществляться не сразу, а в определенном периоде времени.

Процесс взаимодействия позволяет определить важные вопросы, позволяющие команде достичь баланса, поднимаясь на более высокий уровень личностной вовлеченности и создает атмосферу групповой работы.

На активном этапе процесса формирования руководящих кадров были определены четыре ключевые цели (рисунк 7).

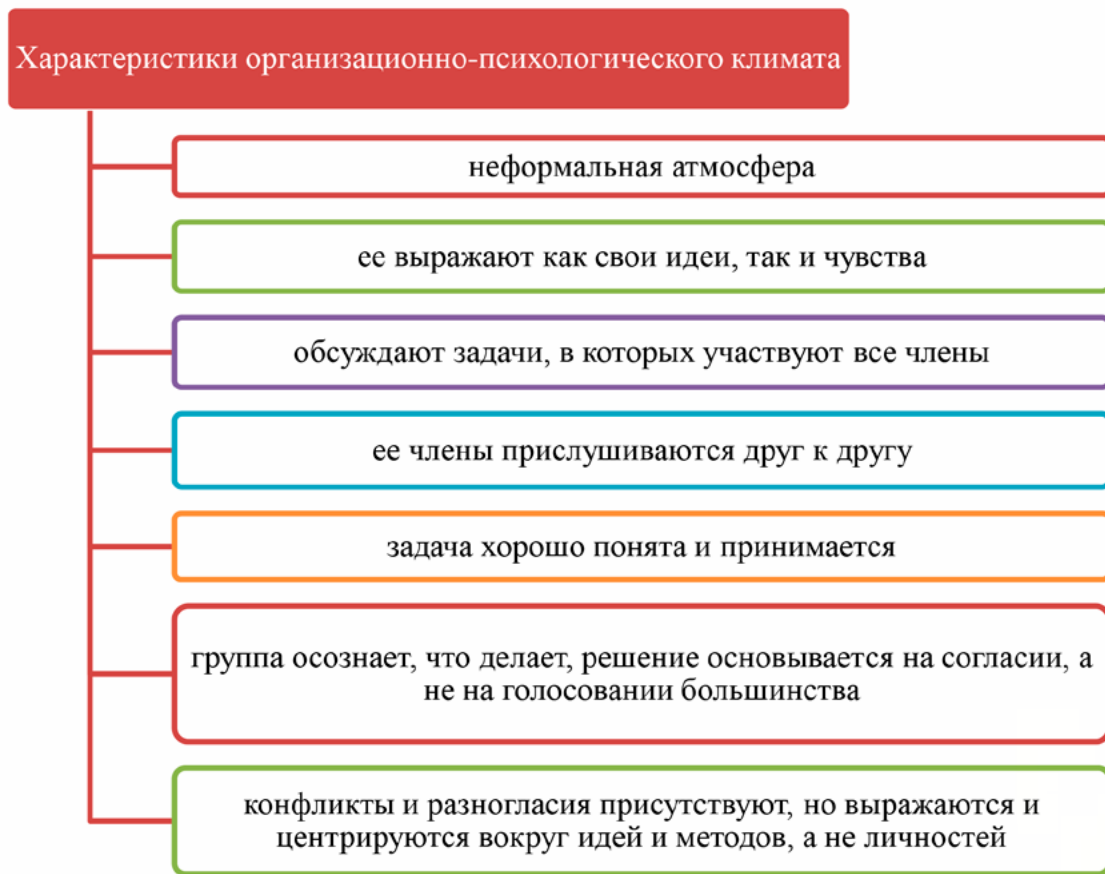


Рис. 6. Аспекты организационно-психологического климата [12, с. 93]



Рис. 7. Цели формирования команды [2, с. 695]

Надлежащий состав группы оказывает влияние на эффективность ее всей дальнейшей работы:

- менеджмент и качество процесса принятия решений имеют тенденцию к улучшению;

- изменения в организационной культуре коллектива (как правило это большая открытость);

- последовательность в отстаивании своей позиции и разумное сотрудничество между всеми членами группы.

Проектная группа представляет собой структуру управления, в состав этой группы управления входят специалисты, которые фактически являются менеджерами по своим направлениям деятельности. В качестве руководителя проекта выступает менеджер, ответственный за его реализацию в целом [3, с. 121].

Эффективность деятельности команды во многом зависит от индивидуальных свойств личности каждого ее члена. Открытые и честные отношения являются необходимой частью процесса формирования проектной команды.

Особенно важной является роль менеджера в формировании проектной группы. Задача руководителя проекта – решить технические проблемы, не допустить межличностных конфликтов, влиять на ускорение некоторых процессов, выбрать временные, затратные и другие альтернативные варианты проектной деятельности.

В изменчивой среде динамичного мира наблюдается неожиданный, незапланированный эффект от внешних, а иногда и внутренних факторов.

Умение бороться с этими явлениями будет характеризовать успешного менеджера.

Таким образом, без последовательной и кропотливой деятельности по управлению проектом, тщательного учета всегда ограниченных материальных и нематериальных ресурсов и четкого соблюдения плана проекта невозможно заранее говорить о его успехе.

Эффективная управленческая команда – команда, деятельность которой базируется на достижении максимальных результатов в поставленной цели и получении качественного продукта.

Нами отмечены методы формирования управленческих команд, которые выделяют 6 структурных элементов в рамках комплексного подхода: формирование сплоченного коллектива, определение основных ролей каждому участнику команды, регулирование конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть при осуществлении деятельности каждого сотрудника команды, организация мотивационных процессов сотрудников команды, обозначение формального лидера команды проекта.

Эффективное функционирование команды проекта зависит от различных критериев и показателей. Обычно это определяется совместными действиями, если каждый сотрудник проектной команды не зависит линейно от других участников, но может быть реализован в условиях совместного сотрудничества, скоординированных и совместно индивидуальных действий, что в конечном итоге приводит к максимальному развитию проектной команды.

Библиографический список

1. Беркут С. Проектный менеджмент на практике. М.: Манн Иванов и Фербер, 2019. 560 с.
2. Бутко Г.П., Зотов Ф.П. Особенности управления проектами развития // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. 2020. С. 693-699.
3. Грачева М.В., Бабаскин С.Я. Управление проектами. М.: Экономический факультет МГУ, 2017. 149 с.
4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М.: Альпина Паблишер, 2019. 180 с.
5. Петрухина Е.В. и др. Современные теории менеджмента: монография. Орел, 2014. 110 с.
6. Тумин В.М., Иванова О.П. Управление проектами организации. М.: Инфра-М, 2018. 244 с.
7. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Формирование команды проекта как фактор эффективности проектного менеджмента современной организации // Управленческий учет. 2021. № 9-2. С. 356-364.
8. Дубская А.С. Влияние глобализации на проектный менеджмент // Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». 2019. № 84. С. 661 – 665.

9. Ермоленко Е.В. Особенности проектного менеджмента в государственном секторе // Экономика и социум. 2015. № 2/2 (15). С. 286-289.
10. Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Применение проектного менеджмента в деятельности современных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 4. С. 163-177.
11. Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
12. Максимова М.Ю., Головина Т.А. Сущность и содержание мотивации персонала // В сборнике: Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития. сборник научных статей Научно-практической конференции. Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 92-96.
13. Пярых А.Г., Гужина Г.Н. Актуальные проблемы социально-трудовых отношений // В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 459-462.