

УДК 332.1

**В.Н. Круглов**

Институт управления, бизнеса и технологий, г. Калуга, email: vladkaluga@yandex.ru

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ФОРС-МАЖОРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

**Ключевые слова:** проектный подход, управление персоналом, динамика экономического развития, человеческий капитал, риски, форс-мажор, менеджмент, алгоритм, информация, культура, этика.

Актуальность материала заключается в его востребованности в связи с изменениями в отечественной экономике под давлением различных форс-мажорных обстоятельств (COVID-19, различные антироссийские санкции со стороны недружественных стран) и поиске путей выхода из создавшейся непростой обстановки. На этом пути одним из целевых показателей автору видится совершенствование системы проектного управления персоналом для сохранения «человеческого капитала» и всех его составляющих. Идёт поиск новых инструментов и моделей для «расшивки узких мест» на кадровом направлении. Прогнозируются новые векторы развития по наиболее перспективным направлениям. Определены методы эмпирического исследования: системный анализ, сравнительный анализ, экономико-математические методы, метод наблюдения и другие. Одним из основных методов исследования является также нормативный метод, позволяющий на основе соответствующих методик рассчитать основные показатели использования трудовых ресурсов в проектной деятельности. На основе аналоговых подходов анализируется зарубежный опыт, с учётом его возможной адаптации под российскую реальность. Даются конкретные выводы и рекомендации по запуску триггеров экономического роста на фоне возможной рецессии.

**V.N. Kruglov**

Institute of Management, Business and Technology, Kaluga, email: vladkaluga@yandex.ru

## THEORETICAL ASPECTS OF PROJECT PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY AND FORCE MAJEURE

**Keywords:** project approach, personnel management, dynamics of economic development, human capital, risks, force majeure, management, algorithm, information, culture, ethics.

The relevance of the material lies in its demand due to changes in the domestic economy under the pressure of various force majeure circumstances (COVID-19, various anti-Russian sanctions from unfriendly countries) and the search for ways out of the current difficult situation. In this way, the author sees the improvement of the project personnel management system to preserve the "human capital" and all its components as one of the target indicators. There is a search for new tools and models for "stitching bottlenecks" in the personnel direction. New vectors of development in the most promising areas are predicted. The methods of empirical research are defined: system analysis, comparative analysis, economic and mathematical methods, observation method and others. One of the main research methods is also the normative method, which allows calculating the main indicators of the use of labor resources in project activities on the basis of appropriate methods. On the basis of analog approaches, foreign experience is analyzed, taking into account its possible adaptation to Russian reality. Specific conclusions and recommendations are given on triggering economic growth triggers against the background of a possible recession.

Сегодня особенно актуальными становятся происходящие изменения в экономике, произошедшие из-за пандемии COVID-19, для предприятий в связи с резким повышением конкуренции, применением инновационных технологий, новых методов управления проектами и персоналом этих проектов.

Персонал проекта – это не только самая очевидная группа, но и самая важная. При рассмотрении того, кто участвует в проекте, часто обнаруживается

полный круг заинтересованных сторон: люди, перед которыми нужно отчитываться, люди, которые подчиняются персоналу проекта, люди на том же уровне и люди, не входящие в организацию, внезапно оказываются вовлеченными в проект. Эти комбинации делают вызовы, инструменты и методы, с которыми можно сталкиваться и использовать, также циклическими. Ради проекта и того, что он из себя представляет, необходимо найти способ вести за собой окружаю-

циях. Эта практика является частью алгоритма управления проектами [1, с.23].

Независимо от того, является ли сотрудник руководителем группы или ее членом, необходимо учитывать следующее:

- **Квалификация.** При принятии решения о работе или задании необходимо спросить, есть ли у вас навыки и способность выполнять связанные с этим обязанности. Принятие работы, превышающей возможности, представляет риск для проекта и персонала. Важно понимать, что это означает, быть честным с окружающими относительно опыта и способностей. Также важно отметить, что раскрытие информации такого типа не всегда приведет к тому, что сотрудника отстранят от выполнения задания. Иногда это может привести к положительному результату, например, если руководитель проекта решит назначить наставника, партнера или программу обучения, чтобы помочь приобрести навыки, необходимые для выполнения работы.

- **Защита информации и проекта.** В некоторых случаях проект, над которым персонал работает, может содержать конфиденциальную информацию; в этом случае конфиденциальность обязательна. Наряду с этим иногда может возникнуть необходимость сообщить о неэтичном поведении других лиц.

- **Непосредственное решение конфликта:** это означает прямое противостояние конфликту, а не его избегание. В большинстве случаев предпочтительнее открыто обсуждать конфликт с другой стороной или сторонами, чем действовать за их спиной [2, с.169].

- **Раскрытие информации о конфликте интересов.** Конфликт интересов – это ситуация, когда опасения или мотивы двух сторон могут быть несовместимы. Типичным примером может быть поставщик компании, которая принадлежит сотруднику этой компании. Важно помнить, что только потому, что существует потенциальный конфликт интересов, не обязательно, что проблема или нарушение должны быть исправлены – раскрытие информации дает возможность искать приемлемые решения и двигаться вперед.

- **Поддержание отношения взаимного сотрудничества:** это означает учитывать других при принятии решений, связанных с работой.

- **Защита интересов персонала.** Индивидуальный успех часто связан с успехом или неудачей проектов, на которые нас поручили. Абсолютная сложность этих проектов может привести к искаженному «взгляду со стороны», который может иметь очень реальное – даже пагубное – влияние на карьеру членов персонала [3, с.307].

Большинство этических решений относится к сфере коммуникации и лидерства и включает в себя серию непрерывных решений, принимаемых каждым членом персонала. Стремясь поддерживать «культуру этики», руководитель проекта и каждый член персонала могут одновременно создать лучшую среду для персонала и повысить вероятность успешного проекта.

### Цель исследования

Внедрение современных инновационных технологий вынуждают предприятия применять методы и инструменты управления персоналом новых проектов для обеспечения их устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности особенно в условиях рискованных ситуаций, что в свою очередь требует совершенствования обеспечения проектной деятельности. Однако изменения в обеспечении трудовыми ресурсами проектов, использовании различных подходов и принципов имеют низкие темпы и растягиваются зачастую на длительный период, что сдерживает реализацию проектов в целом.

Возникающие проблемы при управлении персоналом проектов в условиях пандемии связаны с необходимостью обеспечения эффективности и требуемого уровня гибкости системы управления при существенном изменении номенклатуры закупаемых материальных ресурсов.

Исходя из этого, цель исследования заключается в необходимости поиска новых инструментов и моделей, а также векторов развития проектного управления персоналом в форс-мажорных обстоятельствах.

## Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической основой проведения исследования послужили научная литература: статьи, монографии, материалы научно-практических конференций, семинаров, периодической печати, материалы официальных сайтов Интернет и другие. Использованы учебная и специальная литература: учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы, статистические данные, данные учетной и отчетной документации.

Проводимые исследования А.А. Аникина, С.В. Большакова, М.В. Беспалова и других авторов, системы обеспечения проектной деятельности персоналом свидетельствуют о комплексе проблем, связанных прежде всего с высокой степенью инертности системы управления персоналом проектов, с их недостаточно эффективным использованием, что не позволяет реализовать инновационный потенциал предприятий.

Основы формирования эффективного процесса управления персоналом проектов представлены в работах отечественных и зарубежных ученых, таких как А.А. Аникин, С.В. Большаков, М.В. Беспалов, В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров, А.М. Гаджинский, Т.И. Арзуманова, А.Л. Новоселов, И.Ю. Новоселова, И.М. Потравный, Е.С. Мелехин, А.В. Мищенко, Е.В. Виноградова, М.В. Радиевский, И.Н. Ильина, А. Баранова, Р. Нугайбекова, И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова, В.И. Королева, А.П. Тяпухин, М.И. Трубочкина, А.Ф. Черненко, Н.Н. Ильшева, А.В. Башарина, В.И. Малый, В.И. Попюк и другие.

Практическая и теоретическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости и возможности, а также выработки конкретных предложений по повышению эффективности управления персоналом проекта на основе выбора эффективных методов и принципов, которые позволят руководителям и специалистам принимать рациональные решения в области управления проектами предприятия.

## Результаты исследования и их обсуждение

Чтобы правильно понять, что влечет за собой проект, необходимо сначала из-

учить, откуда он взялся. В большинстве случаев проект возникает из проблемы, которую необходимо решить, или из возможности, которую можно использовать. После определения проблемы или возможности, иногда называемой деловой потребностью, спонсор(ы) проекта исследуют желательность различных вариантов, чтобы определить, стоит ли потенциальное воздействие проекта затрат времени и ресурсов. После того, как принято решение двигаться вперед, создается устав проекта.

Спонсор проекта – это лицо (или группа), которое имеет право писать или утверждать устав проекта и, как правило, является видным заинтересованным лицом.

Спонсор проекта несет основную ответственность за создание, финансовую поддержку и продвижение проекта среди сторон, не входящих в «круг контроля» проекта. Обязанности менеджера проекта лежат в основном в границах самого проекта и ограничены доступной стоимостью, объемом и графиком [4, с.209].

Было бы нецелесообразно двигаться дальше без надлежащего определения того, что такое «проект». Согласно Своду знаний по управлению проектами Института управления проектами (PMBOK), проект имеет две определяющие характеристики:

- Определенное начало и конец (т. е. временные рамки)
  - Уникальные цели и результаты
- Некоторые заметили третью особенность, общую для многих проектов:
- Потребность в членах персонала с различными навыками

Проекты отличаются от оперативной работы, которую часто считают «обычным делом». Операционная работа, как правило, не уникальна. Она часто повторяется и продолжается до тех пор, пока в ней больше нет необходимости вместо того, чтобы искать определенную конечную точку. Хотя для оперативной работы иногда требуются различные навыки, применение этих навыков обычно менее динамично, чем в среда проекта. Поскольку результаты проекта уникальны по определению, может быть труднее заранее предсказать, какие именно навыки потребуются. Несмотря на то, что проекты и операционная работа имеют много

общих основных компетенций, методы управления, необходимые для каждой из них, совершенно разные.

В некоторых случаях бывает довольно трудно провести различие между проектами и оперативной работой. Одним из примеров является техническое обслуживание, включая применение исправлений безопасности к серверу или замену частей на машине. Хотя отдельные усилия могут быть уникальными в течение определенных периодов, «общая картина» несколько повторяется и продолжается. Большинство профессионалов определили бы их как проекты (поскольку они более динамичны, чем обычная операционная работа), но понимают, что они требуют несколько иных наборов навыков и стратегий, чем тип проектной работы [5, с.311].

Существует множество факторов, помимо целей проекта, которые влияют на его характер. Размер или структура проекта, обсуждавшиеся в предыдущем разделе, являются одним из примеров этого. Еще одним элементом, который оказывает огромное влияние на проекты, является культура организации. Сама структура самой организации также влияет на ее проекты. Изучая различные структуры, можно начать делать выводы об этом эффекте, особенно в том, что касается ресурсов и персонала. Специалисты обычно делят организации на три основных типа: функциональные, проектно-ориентированные и матричные.

Каждый проект, продукт или услуга имеют некоторую озабоченность, когда речь идет о качестве. Термину «качество», как известно, трудно дать точное определение; такие слова, как «превосходство», «превосходство» и «различение», часто используются при попытке определить, что это значит. Некоторые из этих трудностей связаны с восприятием – восприятие каждым человеком или, в нашем случае, заинтересованным лицом того, что означает качество, может оказать осязаемое влияние на каждый элемент проекта. Часто, как руководители групп или профессионалы, мы обнаруживаем, что наши взгляды на качество значительно отличаются от взглядов клиентов или пользователей.

Один большой набор различий в качестве связан с типом результата, который должен обеспечить проект. Качество физического продукта часто определяется физическими атрибутами, измеряемыми в сравнении с ожиданиями покупателя. Дэвид Гарвин, известный эксперт в области качества, перечисляет такие элементы, как производительность, функциональные возможности, долговечность и эстетический вид, в качестве важных атрибутов. Эти взгляды и мнения становятся самым важным мерилем успеха. Когда проект создает что-то среднее, например программное обеспечение, документацию или рекламный продукт, мысли о качестве также находятся в этом среднем пространстве – удовлетворенность клиентов измеряется в дополнение к атрибутам самого результата проекта [6, с.466].

Итак, для большинства персоналов, ориентированных на проекты, есть три основных проблемы качества:

1. Стандарты: Инженеры следят за процессом проектирования.

Ученые следуют научному методу. Бухгалтеры проверяют свою работу. Люди, работающие с опасными материалами, соблюдают стандартные процедуры безопасности. Веб-дизайнеры размещают кнопку «Войти» в правом верхнем углу сайта. Принимая во внимание и следуя установленным стандартам, правилам, процедурам и передовым методам, персонал проекта может получить преимущества и оправдать ожидания, которые в первую очередь побудили к созданию этих стандартов.

2. Соответствие. Другим названием для этого может быть «явное качество»; оно напрямую связано с требованиями, спецификациями, проектами или другими определениями результатов, созданными для проекта. Эти документы представляют собой обязательство проектной группы перед заинтересованными сторонами. Определение того, соответствует ли проект этим обязательствам, определяет качество на самом базовом уровне. Позже в процессе обязательства в отношении графика и бюджета также будут рассматриваться как элементы проекта, которым персонал должен следовать как можно более строго. Работа над соблюдением этих аспектов – это самый

простой способ, с помощью которого персонал может стремиться к достижению качества, и часто это также самый прямой измеримый способ.

3. Совершенство. Рассмотрение превосходства в стремлении к качеству выходит за рамки простого соответствия основным целям и стандартам, описанным выше, – это включает в себя рассмотрение проекта с разных точек зрения. Совершенство трудно измерить, но, тем не менее, это важный фактор [7, с.494].

Эти три концепции относятся в первую очередь к результату, который пытаются получить проект, но, как обсуждалось вначале, необходимо также учитывать и четвертую концепцию.

4. Восприятие: Восприятие качества обычно относится к мнению заинтересованных сторон, для которых проект завершен. При рассмотрении этого важно понимать, что это относится в первую очередь к проекту в процессе его реализации – в отличие от перечисленных выше концепций, которые в основном сосредоточены на конечном результате проекта. Как руководитель группы, управление этим аспектом качества требует:

- внимание к взаимодействию (профессионализм, частота и т. д.) между персоналом и заинтересованными сторонами,
- рассмотрение внутренней и внешней видимости элементов процесса и проекта, и
- тщательное планирование содержания и частоты общения, элемент управления ожиданиями.

Рассмотрение этих элементов выходит за рамки руководителя группы, поскольку члены группы также должны отслеживать восприятие заинтересованных сторон и сообщать о своем статусе тем, кто отвечает за их управление. Каждый член проектной группы должен также учитывать, как его собственные действия и сообщения могут быть восприняты третьими лицами.

Организационные структуры, влияющие на распределение ресурсов, а также ценности и потребности, влияющие на выполнение процесса проекта. Поэтому понимание природы проектов, их окружения и их развития принципиально важно для их планирования и успеш-

ного выполнения. Более того, происходит постоянное балансирование между тремя элементами проектного треугольника (ресурсы, график и объем) и различными аспектами качества.

Ранние этапы проекта очень важны; именно здесь запланированные результаты документируются во все более точных терминах (например, цели, описание содержания и требования/спецификации). После проведения стартового совещания проектная группа должна начать процесс планирования, который включает в себя создание плана проекта и рассмотрение абстрактных идей, таких как обеспечение качества продукта и процесса [40].

Далее более детально рассмотрим ключевые принципы методов управления проектами:

1. Принцип дифференцированного подхода. При координации и регулировании отдельных задач обязательно необходимо принимать во внимание и применять различные стороны проектной инфраструктуры

2. Принцип финансовой необходимости. Данный принцип подразумевает опережающий подъем эффективности от реализации в целом портфеля проектов фирмы в сопоставлении с совокупностью бюджетов на их реализацию и затратами на обслуживание предназначенного офиса.

3. Принцип эластичности. Подразумевается эксплуатационное и эластичное реагирование персонала на все призывы и перемены внутренней и внешней ситуации по отношению к проекту.

4. Принцип конкурентоспособности. В условиях ограниченности трудовых и экономических ресурсов тенденции реализации задач подлежат ранжированию и отбору с учетом внутрикорпоративной конкурентноспособной сферы.

5. Принцип распределения возможностей. Собственник движения отвечает за этапы внутри процессных трудов и результат окончательного эффекта.

6. Принцип открытости, который допускает, что нынешняя проектная практическая деятельность может не отвечать предписаниям стереотипов.

7. Принцип best practices. Управление фирмы должно стимулировать собственных менеджеров, персонал на исполь-

зование наилучшего российского и всемирного опыта в области управления проектами. Выявленные особенности и полученный опыт в управлении проектами подлежит заимствованию и использованию в будущих проектах [8, с.105].

8. Принцип эффективности – требует наилучшего использования имеющихся экономических ресурсов для получения наивысших результатов.

9. В рамках действующего, принятого проекта – минимизация затрат, транзакционных издержек.

Чтобы выработать правильное понимание оценки, важно различать уровни детализации, которые может иметь оценка. Ранние действия по проекту, такие как стратегическое планирование, технико-экономическое обоснование и переговоры по контракту, требуют оценки больших блоков результатов – по сути, весь проект должен быть оценен как можно точнее. После того, как проект стартовал, возникает необходимость оценить более мелкие единицы работы, обычно вплоть до отдельной задачи или, по крайней мере, до уровня, который позволяет достаточно понять, чтобы правильно выполнить работу. Хотя механика оценки времени и оценки ресурсов (как правило, финансовых) может немного различаться, для создания этих оценок можно использовать одни и те же методы.

Чаще всего используются следующие методы:

#### 1) Экспертное заключение

Это метод, на котором строятся все остальные. «Эксперт» – кто-то с предыдущим опытом – анализирует ситуацию и принимает решение, результатом которого является оценка.

- Сильные стороны: на основе предыдущего опыта. Эксперт придает достоверность оценке для заинтересованных сторон.

- Слабые стороны: поскольку оценка потенциально основана на опыте одного (или нескольких) людей, проблема с их доверием также может негативно отразиться на проекте.

- Ключи к успеху: Ведение хороших записей или «извлеченных уроков» дает эксперту правильное представление о прошлом опыте. Из-за этого они постоянно сравнивают предыдущие оценки с факти-

ческими результатами и используют эти предыдущие сравнения, чтобы ориентироваться в своих текущих [9, с.75].

#### 2) Нисходящая оценка

При оценке сверху вниз эксперт или персонал определяют размер всей единицы, а затем делят ее на все более мелкие части, которые в сумме составляют те, что выше их, до тех пор, пока все задачи/действия не станут достаточно малы, чтобы их можно было выполнять как отдельные единицы.

- Сильные стороны: полезно, когда о конечном продукте известно меньше деталей. Некоторые разделенные разделы проекта очень похожи на разделы других проектов, поэтому в таких случаях рассмотрите возможность использования их фактических результатов.

- Слабые стороны: если основные детали упущены, страдает точность этого метода.

- Ключи к успеху. По мере получения дополнительной информации о проекте персонал должен пересмотреть свою оценку аналогичным образом сверху вниз.

#### 3) Восходящая оценка

Во многих отношениях, в отличие от метода «сверху-вниз», метод «снизу-вверх» сначала пытается рассмотреть все мельчайшие задачи или единицы работы, а затем суммирует их вместе для получения более крупной оценки.

- Сильные стороны: если отдельные виды деятельности хорошо известны, этот метод может обеспечить более точную оценку.

- Слабые стороны: этот метод может потребовать больше времени, что может привести к неэффективности, особенно если действия проекта могут измениться.

- Ключи к успеху: если отдельные действия, рабочие единицы или задачи уже выполнялись ранее, по возможности используйте фактическое время.

#### 4) Сравнение или оценка по аналогии

С помощью этого метода исторические данные изучаются с идеей, что предыдущие проекты с аналогичными атрибутами дадут представление о текущих оценках.

- Сильные стороны: поскольку текущие оценки основаны на фактических исторических данных, они вызывают доверие у руководства и лиц, принимающих решения.

- Слабые стороны: Проекты по своей природе уникальны, поэтому найти кандидатов для сравнения может быть сложно. При обнаружении различий корректировки требуют дополнительно рассмотрения.

- Ключи к успеху. Для надлежащего сравнения проектов крайне важно правильно записывать данные о фактическом времени завершения и извлеченных уроках. Успех будущих проектов зависит от надлежащего документирования текущих проектов.

Используя установленный процесс, фасилитатор помогает персоналу достичь согласованной оценки по проекту, рабочей единице или деятельности. Как правило, первоначальные оценки собираются у каждого члена группы анонимно, члены группы указывают факторы, повлиявшие на их оценку, и группа повторно оценивает. Примеры этого типа процесса включают «Planning Poker» и «Wideband Delphi».

- Сильные стороны: Участие группы в создании оценки повышает приверженность точной оценке, а также ответственность за окончательные результаты.

- Слабые стороны: если отдельные члены группы проявляют предвзятость, негативный эффект может усилиться. Групповое мышление также представляет собой риск.

- Ключи к успеху: последовательность в том, как достигается окончательное решение или оценка, позволит отдельным членам более активно участвовать в процессе создания оценки каждый раз, когда используется этот метод.

Различие между единогласным согласием и консенсусом является важным, и организационным, социальным и политическим группам часто необходимо эффективно и разумно принять решение, при котором все стороны поддерживают окончательный выбор, чтобы быть эффективными. Чтобы узнать больше об этом, выполните поиск по термину «принятие решений на основе консенсуса».

По крайней мере частично, большинство методов оценки используют один или несколько вышеперечисленных методов, но некоторые используют исходные данные, такие как математические/статистические модели (т. е. параме-

трическая оценка), или предпочитают уделять больше внимания конкретным элементам проекта, таким как риски или размер, а не время для завершения проекта. Многие отрасли и области (программное обеспечение, строительство, гражданское строительство и т. д.) имеют свои собственные методы и отличия.

Уровень детализации, необходимый для точной оценки, часто определяется тем, насколько далеко вы продвинулись в проекте. Если это так, может быть разумно изменить свой метод оценки один или несколько раз, чтобы лучше соответствовать ситуации или потребностям, с которыми вы столкнулись. Например, проект, у которого еще нет ресурсов, может начинаться с подхода «сверху вниз», переходя к групповому консенсусу после того, как люди присоединятся к персоналу. Таким образом, руководитель проекта может рассмотреть и задействовать сильные стороны (и избежать слабых сторон) методов оценки в ходе проекта.

«Правило одного к двум» гласит, что задачи или единицы работы были разделены в достаточной степени, когда самые маленькие из них могут быть выполнены одним или двумя ресурсами за одну или две недели. При таком размере отдельные задачи легко понять, и они достаточно малы, чтобы обеспечить последовательный демонстрируемый прогресс.

Хотя оценка важна, очень важно помнить, что эти оценки должны включаться в фактические графики – оценка – это просто инструмент, разработанный для того, чтобы помочь проектным группам правильно принимать решения относительно своих планов на будущее.

По своей сути руководство проектом – это расстановка приоритетов. В большинстве случаев это означает принятие решения о том, что одно действие или единица работы должны предшествовать другому. Это также может означать отказ от добавления определенных аспектов в проект из-за имеющегося времени или бюджета. Для проактивной проектной группы это означает учет возможных рисков и выбор необходимых действий. Анализируя власть и интересы заинтересованных сторон, можно определить приоритеты усилий для взаимодействия с заинтересованными сторонами и их коммуникации.

В конечном счете, важно помнить, что эти расстановки приоритетов представляют собой действия, результаты и проекты, которые важны для людей – заинтересованных сторон, которые влияют на проект или находятся под его влиянием. Из-за этого руководитель проекта также должен уделять первостепенное внимание межличностным отношениям внутри проекта, отдавая приоритет сотрудничеству, а не диктовке, сотрудничеству, а не переговорам, и при этом приравнивая честное и точное общение к профессионализму.

Персонал должен пройти четыре этапа по мере своего роста, чтобы стать продуктивными: формирование, шторм, нормирование и выполнение.

### **Формирование**

На этом этапе персонал впервые собирается вместе. Это когда они узнают о целях или задачах, которые им необходимо выполнить. На этом этапе каждый член персонала полностью независим и часто предпочитает действовать так, как он считает «подходящим» для своей роли, если она еще не определена.

### **Шторм**

Как следует из названия, на этом этапе возникают разногласия и личностные столкновения. Члены персонала начали формировать мнение о личностях и рабочих привычках других членов, и часто возникает естественная борьба за лидерство. Хотя этот этап может быть неудобным, он часто помогает группе выбрать лидера и установить «правила», по которым они будут действовать.

### **Нормирование**

На этом этапе группа людей действительно начинает идентифицировать себя как персонал. Разрешены личностные конфликты, установлены социальные нормы, и члены персонала берут на себя коллективную ответственность за набор целей и задач, которые перед ними поставлены.

### **Выполнение**

Наконец, персонал достаточно мотивирован, осведомлен и организован, чтобы приступить к выполнению своих задач. Персонал работает, принимает

решения и часто общается как группа, признавая и даже используя разнообразие отдельных членов.

По мере того, как персонал проходит этапы и в конечном итоге становится тем, кем он был собран, важно помнить, что это в значительной степени внутренний процесс; персонал должен прогрессировать органично. В то время как опытный лидер знает и принимает более сложные начальные этапы, он также стремится создать среду, позволяющую персоналу достичь стадии выполнения как можно скорее. Среди прочего, лидер может добиться этого, выбирая членов персонала, обладающих совместимыми характеристиками, понимая роль конфликта внутри персонала и устанавливая легко достижимые цели на раннем этапе, которые дают членам персонала чувство выполненного долга, достаточно сильное, чтобы мотивировать их на дальнейшие действия. продолжить работу над проектом.

Важно помнить, что только потому, что персонал достиг «эффективности», не означает, что он не может вернуться на более раннюю стадию развития. К этому могут привести такие условия, как сильный стресс или изменение состава персонала. Если это действительно произойдет, персонал должен снова пройти этапы и вернуться к эффективной работе, хотя, надеюсь, это произойдет быстрее, чем в первый раз.

Анализ российской и зарубежной практики показывает, что в некоторых случаях создание идеального персонала включает в себя рассмотрение того, что может сделать каждый член, что гарантирует, что каждая ожидаемая задача или цель должным образом выполняются одним или несколькими членами команды.

- Примеры: многие персоналы малого бизнеса, команды супергероев комиксов.

- Ключи к успеху. Здесь важно разнообразие персонала, но не случайное или бессистемное. Различия также могут привести к созданию несовместимых персоналов. Кроме того, если персонал стал полагаться на уникальные навыки одного члена, потеря этого члена персонала может быть разрушительной.

Иногда членов персонала привлекает то, что они действительно верят в то, чего персонал пытается достичь. Общая цель позволяет членам персонала сосре-



доточиться на результатах, а не на индивидуальных различиях или повседневных делах.

- Примеры: Манхэттенский проект, волонтерские благотворительные организации.

- Ключи к успеху. Иногда уровень интенсивности персонала такого типа может нарушить выполнение других проектов, а изменение приоритетов отдельных членов персонала может снизить производительность.

Подобно конвейеру, в этом персонале каждый член заранее знает, что ему нужно сделать, почему это важно, когда это нужно сделать и кому поручить следующий шаг.

- Примеры: персонал пит-стопа в автотонках, «Команда А».

- Ключи к успеху: Надежность имеет первостепенное значение для этого типа персонала. Поскольку план каждого члена зависит от плана другого, культура подотчетности играет центральную роль в успехе персонала.

Во многом это пример того, что многие считают классической структурой персонала. Формирование, мотивация и обоснование персонала вращаются вокруг одного или нескольких сильных, преданных делу лидеров.

- Примеры: успешные спортивные команды, воинские части.

- Ключи к успеху. Наличие сильного лидера и членов персонала, желающих следовать этому примеру, означает, что мотивы и методы лидера должны соответствовать культуре организации. Сильное руководство иногда может задушить индивидуалистическую природу творчества.

Сосредоточив внимание на том, какие факторы мотивируют ее сотрудников, организация или лидер могут создать среду, в которой члены персонала увлечены и мотивированы, берут на себя ответственность за проект и его результаты.

- Примеры: успешные компании Кремниевой долины, отмеченные наградами работодатели.

- Ключи к успеху. Важно помнить, что то, что мотивирует вас, может отличаться от того, что мотивирует других членов персонала. Примеры мотиваторов включают компенсацию, признание,

межличностные отношения и интересную работу.

Иногда то, что заставляет персонал хорошо работать вместе, трудно определить. Это может быть удача, выбор времени, характер или судьба, но некоторые персоналы хороши просто потому, что они есть.

- Примеры: выступления дуэтов, такие как Penn & Teller, ночные ток-шоу.

- Ключи к успеху: если вы встретите такую команду, подумайте о том, чтобы снова объединить их для будущих проектов. Помните, что существуют другие команды и ресурсы – убедитесь, что их потребности удовлетворяются для развития будущих членов персонала.

Хотя может возникнуть искушение добавить как можно больше таких «ингредиентов», ответственный руководитель группы учитывает не только то, какие элементы являются практичными, но и личность и набор навыков отдельных лиц, культуру организации и тип персонала. Они пытаются построить. Хотя существуют буквально сотни типов персоналов, три основные категории включают в себя:

- Персонал решения проблем: Этот тип персонала подпитывается сложностью проблемы. (Факторы успеха: дополнительные навыки, общая цель и цели)

- Творческие группы. Это персонал, которому поручено создавать новые идеи и решения, любит неизвестное. (Факторы успеха: соответствующие мотиваторы, «Химия»)

- Персонал тактического исполнения: ориентированные на создание и реализацию плана, персонал этого типа предпочитает четко определенные роли. (Факторы успеха: хорошее планирование, сильное руководство)

Прежде чем рассматривать проект или операционную работу, которую им необходимо выполнить, персонал должен рассмотреть свою собственную структуру. Это означает рассмотрение того, как персонал управляется и организуется, что влияет на то, как создается персонал, и общих ролей, которые его составляют.

Хотя существует множество вариантов организации персонала, наиболее распространенными являются четы-

ре структуры: нисходящая, междисциплинарная, суперзвездная поддержка и большая команда/команда с переменной структурой.

Команды «сверху вниз» – этот тип командной структуры многие считают «классическим» способом ведения дел. Один человек берет на себя ответственность за проект и назначает задачи и обязанности членам команды по своему усмотрению. Привязанность команды к «боссу».

Хотя может показаться, что такая командная структура почти всегда использует авторитарный тип стиля руководства, верно, как раз обратное – лидер может успешно использовать комбинацию стилей. Самой определяющей чертой этой структуры является организация подотчетности: лидер отвечает за проект, а члены персонала подотчетны руководителю. Из-за большой доли ответственности руководитель проекта может выбрать этот стиль по ряду причин: неопытный персонал, чрезвычайно сжатые сроки или организационное/внешнее давление.

Хотя нисходящая структура является распространенной, руководитель проекта может действовать как «единая точка отказа», если он становится недоступным, и нет никого, кто мог бы эффективно взять на себя управление. Связанная с этим проблема связана с принятием решений – природа этой структуры означает, что люди, которые фактически выполняют задачи проекта, могут быть недостаточно представлены, когда дело доходит до принятия решений.

В состав междисциплинарных команд входят члены, которые привносят в проект различные навыки или опыт. Основное внимание членов персонала уделяется проекту, и во многих случаях проект определяется с учетом этих конкретных людей.

В отличие от нисходящих, междисциплинарные команды часто характеризуются равенством позиций членов. Поскольку персонал, как правило, включают в себя специалистов из нескольких разных областей, также вероятно, что члены будут занимать разные должности в организации, получать разную заработную плату и, в некоторых случаях, включать в себя участников, которые

не работают в одной и той же компании. Разнообразие специальностей каждого члена персонала имеет важное значение для успеха персонала, и члены должны признавать каждый сделанный вклад, а также относиться друг к другу как к равным – даже лидер проекта (или менеджер проекта) не должен быть выше – их управление и общение навыки рассматриваются как необходимые для проекта, так же как и технические знания другого члена.

Важнейшим элементом успешной междисциплинарной команды является взаимное уважение. Поскольку члены персонала часто являются опытными профессионалами, некоторым может быть легко обесценить вклад других из-за неизбежного совпадения навыков, которые могут присутствовать. Например, член персонала, который в первую очередь отвечает за общение с клиентами, может чувствовать, что усилия руководителя проекта по управлению задачами недостаточны, но, если этот член персонала возьмет на себя управление задачами, есть большая вероятность, что общение с клиентами пострадает.

Типичная ловушка для междисциплинарных команд – тупик. Когда члены персонала приходят к противоположным выводам, решения, необходимые для продвижения проекта, могут быть трудными. Люди могут страстно верить, что их вариант лучший, и даже иметь профессиональный опыт, подтверждающий это.

Agile-команды. Agile-проекты чаще всего используют междисциплинарные команды. Фокус Agile на индивидуальных навыках и взаимном уважении очень напоминает идеалы здоровой междисциплинарной команды.

Команды поддержки Superstar. В некоторых случаях один член персонала может иметь уникальную квалификацию, подготовку или по какой-то причине быть единственным, кто может выполнять значительную часть проектной работы. В других случаях задачи лучше всего выполняются одним членом персонала, а другие способствуют их успеху. Во многих отношениях команда суперзвезды напоминает хирургическую бригаду, в которой один человек выполняет работу над проектом, а другие обеспе-

чивают поддержку, выполняя связанные задачи, настраивая рабочую среду или инструменты или «вскакивая», чтобы суперзвезда мог выполнять важные задачи. в другом месте. Большая часть внимания команды сосредоточена на суперзвезде, которая в первую очередь сосредоточена на проекте.

Здоровье персонала такого типа зависит от правильной точки зрения, разделяемой всеми членами персонала. Хотя может показаться, что их внимание направлено на суперзвезду, настоящая цель – работа над проектом. Члены команды поддержки не подчиняются; скорее они понимают, что помощь суперзвезде – самый эффективный способ достижения целей проекта. Суперзвезда также должна сосредоточиться на проекте, а не на себе, относиться к членам команды поддержки с профессиональным уважением и признавать их важность для успеха проекта.

### **Большие команды с переменной структурой**

В некоторых случаях понятие «персонал» трудно определить. Является ли сотрудник крупной розничной сети частью персонала, даже если в другую смену может быть сотрудник, которого они никогда не встречали? Что, если они являются небольшим элементом более крупного проекта? Являются ли члены этого небольшого персонала членами других небольших персоналов, работающих над более крупным продуктом?

В дополнение к тому, что она довольно большая, структура персонала может быть весьма динамичной – вы можете провести месяц, работая бок о бок с другим членом персонала, и почти никогда не увидеть их после завершения рабочей единицы. Для более крупных проектов часто требуются более гибкие структуры, особенно когда объем включает множество различных типов задач.

Простой способ решить эту проблему – думать о людях, с которыми вы не взаимодействуете изо дня в день, не как о членах персонала, а как о заинтересованных сторонах. Понимая, что каждый, кто связан с продуктом или проектом, на самом деле является заинтересованной стороной, можно начать думать о том, как наша доля в проекте

имеет сходство и различие с другими, и как наши действия могут повлиять или быть затронуты ими.

### **Выводы**

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что проблемы, связанные с большими и переменными персоналами, в основном, связаны с организацией и расстановкой приоритетов. Из-за сложности, как работы, так и ресурсов руководители проектов несут еще большую ответственность за тщательное изучение и управление, как рабочей нагрузкой, так и персоналом – иногда им нужно делегировать обязанности лидера и создавать подгруппы. Из-за размера или меняющегося характера этих персоналов неэффективность может быть постоянной проблемой. Добавление членов персонала или постоянное изменение структуры персонала в соответствии с потребностями проекта может привести к уменьшению отдачи – меньшее влияние начинает ассоциироваться с добавлением каждого нового члена персонала, и каждый раз, когда человек перемещается, этому человеку требуется время, чтобы полностью раскрыться.

При определении эффективности влияющих факторов несколько:

- Предыдущие структуры. Наибольшее влияние на то, как организация выбирает организацию своих проектных групп, оказывают структуры, предшествующие ей. Эту инерцию может быть трудно сломить, и решение попробовать новую структуру может быть трудно продать. Существует также большая вероятность того, что организация пришла к наиболее подходящей структуре методом проб и ошибок, что снижает вероятность успешного перехода.

- Культура организации: организационная и командная культура оказывают огромное влияние на все сферы принятия решений – структура персонала не является исключением.

- Организационные и командные процессы: существует неоспоримая связь между тем, как персонал должен выполнять свою работу, и структурой этого персонала.

- Сфера деятельности или отрасль: влияние отрасли может быть связано

с традицией, предпочтениями или требованиями и регулированием. Использование устоявшихся структур, общих для данной области, иногда может позволить персоналу избежать структурных ловушек, которые уже учтены «племенными знаниями» их отрасли. Кроме того, новые сотрудники могли

работать в организациях с аналогичной структурой, что делало их более удобными в качестве членов их нового персонала.

Именно от грамотного варьирования всеми этими переменными будет напрямую зависеть динамика экономического развития в целом.

#### *Библиографический список*

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами организации: Учебник. М.: Инфра-М, 2018. 64 с.
2. Белоногов С.В., Аликперов И.М. Цели и критерии оценки эффективности управленческой деятельности // Молодежь в XXI в.: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник научных статей / под ред. И.А.Симоновой и др. Екатеринбург, 2018. С. 169–171.
3. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами. М.: КД Либроком, 2018. 384 с.
4. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие. СПб.: Лань, 2019. 244 с.
5. Зуб А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016. 422 с.
6. Круглов В.Н., Тютин Д.В. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки // Управленческий учёт. 2021. № 3. С. 462-471.
7. Круглов В.Н., Тютин Д.В. Инновационный аспект развития агропромышленного производства в регионах Российской Федерации // Управленческий учет. 2021. № 8 (3). С. 492-498.
8. Круглов В.Н. Рост экономики региона: инновационный подход. Новая наука: стратегии и векторы развития: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Магнитогорск, 8 апреля 2017). Стерлитамак: АМИ, 2017. № 4-3-1. 220 с.
9. Мигел А.А., Трутнева Н.Ю. Анализ благосостояния населения России // Экономика региона: новые вызовы: Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. 2018. С. 71-76.