

*Ежова Лариса Сергеевна
старший преподаватель кафедры маркетинга ПГНИУ*

*Воронин Александр Вадимович
студент 2 курса магистратуры направления «Управление проектами»
кафедры менеджмента ПГНИУ*

*Румянцева Полина Павловна
студентка 2 курса магистратуры направления «Управление проектами»
кафедры менеджмента ПГНИУ*

Формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта

Аннотация:

В последнее время в проектной деятельности, менеджменте и других разделах прикладной теории управления организационными системами все большее внимание уделяется командной деятельности персонала организации. Представленная статья посвящена исследованию подходов, методов и инструментов, направленных на формирование эффективной команды проекта, что является условием успешной реализации проекта.

В статье рассмотрены принципы формирования эффективной команды проекта; факторы, влияющие на успешность формирования команды проекта; технология, инструменты и методы управления командой проекта. Также в статье уделено внимание такой аспекту работы команды проекта как организационная культура.

Ключевые слова: управление проектами, команда проекта, формирование команды проекта, управление командой проекта, технологии, инструменты управления командой проекта, организационная культура команды проекта.

Annotation:

Recently, in project activities, management and other sections of the applied theory of management of organizational systems, more and more attention has been paid to the team activities of the organization's personnel. The presented article is devoted to the study of approaches, methods and tools aimed at forming an effective project team, which is a condition for the successful implementation of the project.

The article discusses the principles of forming an effective project team; factors affecting the success of the formation of a project team; technology, tools and methods for managing the project team. The article also focuses on such an aspect of the project team as an organizational culture.

Keywords: project management, project team, project team formation, project team management, technology, project team management tools, organizational culture of the project team.

В представленной статье будет рассмотрено формирование эффективной команды проекта как условие успешной реализации проекта. Актуальность выделенной темы заключается в том, что традиционно в рамках методологии управления проектами человеческому ресурсу. Команде проекта уделялось недостаточно внимания – наиболее приоритетными решениями проблем управления проектами в первую очередь объявлялись технологии их разработок, их качества, инструментария и пр.

Такой подход на современном этапе является в корне неверным, поскольку именно люди обеспечивают тому или иному проекту успех, именно они выступают фактором первостепенной значимости, основываясь на котором можно строить прогнозы о проектах.

Именно поэтому особую актуальность приобретает проблема управления командой проекта. Как известно, ошибки в управлении командой проекта могут привести к серьезным потерям, высокой текучести персонала, неблагоприятному социально-психологическому климату в команде проекта, низкой исполнительской и трудовой дисциплине. Без грамотного управления людьми, обладающими мотивацией, знаниями, опытом, проект заранее обречен на провал.

Необходимо отметить, что отношение к такому аспекту управления проектами как работа с командой проекта постепенно меняется, осознается значимость и важность данного аспекта. Все больше руководителей разных уровней, участвующих в проектной деятельности, приходят к выводу, что от того, насколько правильно будет подобран состав команды, насколько профессионально и слажено эта команда будет работать, напрямую зависит успех внедряемой инициативы, выполнение плана реализации проекта. Таким образом, очевидно, что правильный подбор проектной команды - это половина успеха проекта [8, с.414-416].

Таким образом, целью представленной статьи является анализ процесса формирования эффективной команды проекта и управление данной командой для успешной реализации проекта.

Прежде всего, необходимо дать определение команды проекта. Представим несколько подходов к определению данного понятия:

Впервые определение проектной команды и членов проектной команды, которое было внесено в глоссарий, опубликовало издание «Project Management Institute» в 2013 году, и звучало оно так: «множество людей, которые поддерживают руководителя проекта в выполнении работы проекта для достижения целей» [8, с.414-416]. Впоследствии определение много раз изменялось и перефразировалось, но, в целом можно сказать, что оно довольно точно выражает суть рассматриваемого понятия, хотя и является достаточно общим подходом.

Представим ещё одно определение. Команда проекта - это группа совместно работающих сотрудников, в которой они взаимодействуют друг с другом, идя к поставленной цели проекта для достижения эффективного результата. Такая группа создается на период работы над проектом и после его завершения - распускается. Количество сотрудников в команде определяется объемами работы над проектом [5, с. 65-67].

Команда проекта - одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается [2].

Таким образом, на основе анализа трех представленных определений мы можем видеть, что, несмотря на некоторые различия в формулировках, содержательно они весьма схожи.

Основные составляющие понятия «команда проекта» следующие: группа сотрудников, взаимодействующие ради достижения определенной цели проекта. Также обязательным составляющим проекта является его временный характер – команда проекта работает временно, только в течение периода реализации проекта.

Для того, чтобы проект был успешно реализован, а обозначенные цели проекта – достигнуты, необходима эффективная, слаженная, результативная работа команды проекта, а соответственно – необходимо эффективное управление командой проекта, которое начинается непосредственно с формирования команды.

Можно определить следующие ключевые особенности формирования команды проекта:

- команда проекта должна назначаться как можно раньше. Это необходимо для того, чтобы члены команды могли принять участие в процессе планирования, т. к. многие из них будут иметь особые знания, которые могут помочь сделать первоначальную оценку более точной;

- раннее вовлечение сотрудников в проект способствует укреплению нацеленности команды на достижение результатов. Это один из значимых элементов успеха, который часто упускается из виду;

- матричное управление и связанные с ним особенности все чаще используются при работе над проектами;

- формирование команды проекта из сотрудников предприятия и сторонних специалистов - наиболее оптимальный инструмент соответствия требованиям к проекту;

- составление плана коммуникаций - важная составляющая для эффективного управления командой проекта.

И.П. Беликова подчеркивает, что целью руководителя проекта при формировании команды выступает подбор сотрудников, которые обеспечивали бы:

- соответствие количественного и качественного состава команды задачам проекта и требованиям к нему;
- эффективную групповую деятельность над проектом;
- психологическую совместимость участников команды проекта и создание активной стимулирующей «внутрипроектной» культуры;
- развернутое командное взаимодействие и выработку оптимальных групповых решений проблем, которые могут возникать во время работы над проектом [1, с. 17].

Есть много факторов, так, или иначе влияющих на принципы формирования команды. Наиболее распространенные из них, это:

- специфика внедряемого проекта. От этого фактора зависит количество участников команды, ее структура, состав необходимых специалистов и требуемых от них умений, навыков и знаний;
- влияние внешней и внутренней среды. Внешняя среда влияет извне на предприятие, внутренняя - ограничивает установленными коллективными нормами, распределением власти и влияния, распределением ролей, коммуникативными ограничениями, моральными принципами;
- тип лидерства руководителя (менеджера) проекта. Менеджер может вникать в каждую мелочь, связанную с проектом, или же развивать в членах команды способность к большей самозанятости [3, с.36-39].

Перечисленные факторы необходимо учитывать при подборе участников и формировании команды. В дальнейшем от этого будет зависеть климат в коллективе команды, эффективность ее работы и успех проекта в целом.

При поиске и найме участников проектной команды также необходимо учитывать некоторые факторы, менее очевидные, чем опыт работы и квалификация, но не менее значимые, а именно:

- умение решать проблемы. При реализации сложного проекта всегда возникают непредвиденные трудности и проблемы, поэтому крайне необходимо иметь в команде людей, которые могут выявлять проблемы и самостоятельно их разрешать;
- наличие нужных специалистов. Так случается, что имеющиеся в команде работники - совсем не те, кто нужен. Или имеющиеся в наличии приглашенные нужные специалисты уже перегружены в других проектах, и от них, вероятнее всего, большой пользы не будет;
- наличие технологической квалификации. Не нужно нанимать в команду специалистов, которые слишком хорошо осведомлены в какой-то одной конкретной области. Может случиться так, что их знания только теоретические, не имеющие за собой практической базы. От них, в итоге, будет мало пользы;
- доверие. Доверие к проекту формируется и укрепляется по репутации людей, которые над ним работают. Поэтому при подборе команды обращать особое внимание на репутацию ее участников;
- связи. Бывает так, что внедряемый проект находится в компетенции какой-то конкретной организации, или отдела на предприятии, поэтому крайне важно иметь в составе команды участника, или участников, состоящих в

доверительных отношениях с сотрудниками указанной организации, или отдела;

– энергичность, честолюбие, инициативность. Нельзя недооценивать названные качества, поскольку они, как правило, компенсируют существующие у специалиста недостатки [8, с.414-426].

В достижении эффективной и слаженной работы команды крайне необходимо на начальном этапе установить и донести до других членов команды основные правила. Это можно осуществить на первом, вводном собрании команды, либо на специально организованном для этих целей собрании. Члены команды должны четко понимать, что от них требуется и что от них ожидают, какие цели и уровни достижимости реализуемого проекта, каковы правила совместной работы и взаимодействия членов команды.

Технологии управления командой проекта - это способы, средства управления, с помощью которых решаются проблемы, возникающие внутри команды проекта. Целью этих технологий выступает решение возникших проблем и улучшение работы над проектом.

В современных условиях применяется значительное число технологий управления командой проекта. Все они направлены на то, чтобы сплотить членов команды, нацелить их на выполнение эффективной работы. Наиболее распространенные технологии управления командой проекта следующие: тренинги командообразования, обучение членов команды проекта, журнал регистрации проблем, разработка тактики урегулирования конфликтов; составление плана выполнения работ; контроль за выполнением работы; «мозговые штурмы», совещания.

Каждый руководитель стремится использовать для своего проекта только самое лучшее, поэтому недавно появились новые технологии управления командой проекта, которые пользуются большим спросом:

- аутстаффинг – привлечение «внешних специалистов», которые обладают необходимыми навыками, опытом, знаниями в отношении реализуемого проекта;

- аутсорсинг непрофильных видов деятельности – привлечение сторонних организация для того, чтобы передать им часть функционала по проекту, который является непрофильным для команды проекта. Аутсорсинг непрофильных видов деятельности является способом оптимизации бизнес-процессов в рамках реализации проекта.

Общим для данных кадровых технологий выступает то, что все они связаны с привлечением стороннего труда. Как отмечает Н.А. Старкова, специалисты, привлекаемые предприятием для выполнения тех или иных функций по проекту, являются для него внешними, они не числятся в штате предприятия [7, с. 71].

Далее представим нормы командного взаимодействия, которые характерны для высокоэффективных команд:

– Отсутствие «закрытых тем» применительно к проекту. Участники команды проекта могут задавать любые вопросы, касающиеся реализуемого проекта и должны получать на них максимально информативные ответы.

– Строгое соблюдение конфиденциальности. Информация, касающаяся реализуемого проекта, должна оставаться внутри команды проекта, недопустимо (без общего одобрения) разглашение данной информации.

– Просчеты и промахи допустимы, но недопустимо их сокрытие. Любой участник команды проекта может ошибиться и в этом, как правило, нет ничего страшного. Но для того, чтобы команда имела возможность наиболее быстро и «безболезненно» устранить ошибку или её последствия – участник команды проекта (после осознания совершения ошибки) должен незамедлительно информировать команду о совершенной ошибке.

– Спор допустим. Спорить, отстаивать свою точку зрения или своё видение ситуации не только допустимо, но и зачастую – полезно для проекта. При этом основное требование следующее: спор необходимо вести максимально корректно и уважительно по отношению к своим оппонентам и всем участникам проекта.

– Уважение к другим членам команды вне зависимости от своего положения. Иерархия и положение того или иного члена команды проекта в рамках данной команды не должны определять отношение к нему. Команда проекта предполагает определенное равенство участников и демократический подход к управлению.

– Периодический отдых. Для того, чтобы команда проекта эффективно функционировала – участники проекта должны не только активно работать, но и полноценно отдыхать, чтобы иметь необходимые силы и возможности для плодотворной деятельности.

Представленные выше нормы – это некий «базисный вариант», каждый руководитель в рамках своей команды может расширить перечень данных норм, введя новые.

Важнейшим условием успешной работы команды проекта является благоприятная организационная культура команды проекта. Организационная культура может существовать применительно не только к организации, но и к отдельному проекту. При этом, даже если проекты реализуются в рамках деятельности определенной организации, организационные культуры данных проектов могут не соответствовать общей организационной культуре хозяйствующего субъекта (организации). Это связано с тем, что реализуемые проекты могут быть весьма специфическими и значительно отличаться от повседневной деятельности организации.

Под организационной культурой принято понимать систематизированную совокупность общепринятых ценностей, правил и поведенческих норм, которые приняты каждым членом организации. Сформированная организационная культура команды проекта создает дополнительные возможности в плане реализации того или иного проекта.

Основу организационной культуры составляют ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в команде. Ценность организационной культуры для команды проекта состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в

поведении членов команды. С точки зрения членов команды, организационная культура служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной реализации проекта, т.е. формирует правила игры в команде проекта.

В качестве основных составляющих организационной культуры команды проекта можно выделить: правила поведения, нормы и ценности, особенности коммуникационной системы и делового общения, специфика распределения ролей и разделения полномочий, традиции команды проекта, нормы неформального взаимодействия и т.д.

Организационная культура команды проекта – это определенная неформальная основа проекта, способствующая сплочению всех участников команды проекта, что, в конечном итоге, положительно сказывается на эффективности и результативности работы команды проекта.

В качестве вывода по статье необходимо подчеркнуть важность и значимость на современном этапе эффективной деятельности по формированию и управлению командой проекта. Если раньше данный аспект проектной работы недооценивался, то в настоящее время руководителями всех уровней, участвующих в реализации проектов. В полной мере осознается его значимость и важность.

Основные составляющие понятия «команда проекта» следующие: группа сотрудников, взаимодействующие ради достижения определенной цели проекта. Также обязательным составляющим проекта является его временный характер – команда проекта работает временно, только в течение периода реализации проекта.

Для того, чтобы команда проекта эффективно функционировала, необходима: постановка четко понимаемой и разделяемой всеми участниками команды проекта цели данного проекта, формирование общих ценностей, общеразделяемой организационной культуры, правильное распределение ролей и функционала в зависимости от актуальных возможностей, желаний и потенциала участников проекта, выбор адекватных ситуации технологии, инструментов, методов и подходов управления командой проекта.

Эффективное формирование и управление командой проекта – важнейшее условие успешной реализации самого проекта.

Библиографический список:

1. Беликова И.П. Управление проектами. - Ставрополь: Издательство СГАУ, 2019. - 80 с.
2. Грахов В.П., Мохначев С.А., Парамонов И.А. Формирование эффективной команды проекта на примере МФЦ «Италмас» // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1 (часть 1). Электронный ресурс. Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17870>
3. Гулюк Н.В. Принципы успешного управления проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 2. С.36-39.
4. Дейкун К.В. Управление командой проекта // Научное сообщество студентов XXI столетия. 2017. № 10 (47). С. 29 - 35.

5. Матвеева Е.Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес - образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65 - 67.
6. Соболев А.А. Развитие организационной культуры команды проекта. XI Международная студенческая научная конференция Студенческий научный форум – 2019. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018010709>
7. Старкова Н.А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник Ярославского университета. 2018. № 31. С. - 69 - 75.
8. Шувалова К. А. Принципы формирования проектных команд.// Молодой ученый. 2020. № 22 (312). С. 414-416.
9. Ежова Л.С., Кондрашова А.Е., Аракелян А.М. Управление командой проекта. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 9. С. 315-321
10. Ежова Л.С., Дьяконова А.А., Балдюк М.С. Управление проектами в эпоху цифровизации. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 3. С. 438-441