Особенности и перспективы управления командой проекта в российских организациях

Каширина Д.П., магистр, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
Научный руководитель: **Аверин А.В.,** кандидат философских наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается современная практика и перспективы управления командой проекта, анализ методов и инструментов, применение которых позволит менеджерам проектов повысить удовлетворённость членов команды от работы в проекте.

Ключевые слова: проектное управление, команда проекта, эффективное управление.

Features and perspectives of project team management in Russian organizations

Kashirina D.P., master, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Scientific adviser: **Averin A.V.,** Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The article discusses the current practice and perspectives of managing a project team, an analysis of methods and tools, the use of which will allow project managers to increase the satisfaction of team members from working in a project.

Keywords: project management, project team, effective management.

Введение

В современном мире проект является основой, благодаря которой развиваются и оптимизируются все составляющие предпринимательской деятельности. Управление проектом становится той сферой менеджмента, которая необходима подавляющему большинству организаций, в связи с чем юридические лица с самыми разными векторами деятельности берут себе на вооружение правила и руководящие идеи проектного управления, причем постулаты такого управления они применяют как в отношении всей компании, так и в отношении ее структурных элементов. Умелое использование на практике принципов проектного планирования обеспечивает использующим его организациям правильное определение и эффективное воплощение в жизнь бизнес-идей. Необходимо отметить, что при этом грамотно распределяются финансовые, человеческие и темпоральные данные компании, которые в полной мере работают на получение того качества и количества итогового продукта, которые ранее были обозначены на начальной стадии планирования. Кроме того, применение на практике правил проектного управления дает субъектам предпринимательской деятельности возможность повышать свою конкурентоспособность и реализовывать в полной мере имеющийся потенциал.

Projectus (*лат.*) – «выдвигающийся вперёд». Рассматривая термин «проект» в английском языке («project»), приходим к выводу, что под этим термином понимается комплекс мер, приводящих к достижению заранее определенной цели. Таким образом, англоязычный термин отражает основную составляющую латинского толкования.

Результаты исследования

В настоящее время такое управление предпринимательской деятельностью, которое содержит в своей основе постоянную реализацию только проверенных годами бизнес-планов, не может быть признано эффективным, и это вызвано рядом факторов. Главный из них заключается в том, что внешняя для предпринимательской деятельности среда находится в перманентном состоянии развития, изменения, колебаний своих качественных и

количественных элементов. Следовательно, актуальными становятся те проекты, которые отличаются достаточным уровнем оригинальности для решения определенного вопроса и достижения обозначенной цели. Во-вторых, многие компании имеют не одну, а несколько целей своей деятельности, что создает спрос на разнообразные проекты, степень эффективного управления которыми зачастую прямо пропорционально влияет на конкурентоспособность и даже целесообразность дальнейшего существования компании.

Не всякая деятельность имеет отношение к проектному планированию. Для этого она должна обладать комплексом следующих особенностей:

1) конкретно поставленная цель;
2) чётко определенные временные рамки проекта;
3) понимание необходимых ресурсов и установка требований к ним;
4) совместная эффективная работа специалистов различных областей, направленная на получение определенного результата.

До двадцатого столетия управление проектом осуществлялось его разработчиком, и таким лицом в подавляющем большинстве случаев являлся инженер, технический специалист. Но уже в начале прошлого века целесообразность создания и реализации проекта начали понимать специалисты самых разных сфер предпринимательской деятельности. И, как правило, особая потребность в управлении проектом ощущалась среди компаний, занимающихся строительной и оборонной деятельностью, чуть реже – консалтинговой. С течением времени управление проектом начало привлекать к себе внимание всё большего количества людей, причем не только технических специальностей, но и гуманитарных: к концу двадцатого века во многих высших учебных заведениях стали преподавать соответствующую дисциплину. Соответственно, маркетологи, инженеры, программисты, экономисты, финансисты, юристы, медики и выпускники иных специальностей владеют навыками проектного управления. Это имеет очень важное практическое значение, поскольку в современном мире верное управление проектом необходимо не только в сугубо предпринимательской деятельности, но и во многих других видах деятельности,

поскольку все они направлены на достижение определенного результата при наличии заданных ресурсов.

Проектная деятельность – есть грамотная выстраивание работ по созданию уникальных, инновационных технологий, решений, методов, продуктов и услуг, результатом которой является не только готовый продукт/услуга, но и бесценный опыт. Бэкграунд проектной деятельности заключает в себе особую ценность и используется в дальнейшем при планировании и реализации будущих проектов. Таким образом, уникальность конечного результата, временные ограничения, разовость выполняемой работы – отличительные черты проектной деятельности. Внедрение проектного управления заключает в себе возможность сфокусировать внимание и мобилизовать ресурсы на достижение поставленной цели.

Нельзя не отметить важность команды проекта. В соответствии со стандартом PMI PMBOK, команда проекта – это специально организованные люди, между которыми распределены роли и сферы ответственности за выполнение проекта, а также имеющие различные наборы навыков. По мнению автора статьи, понятие команды проекта более широко раскрывается, если смотреть на него сквозь призму ее синергетического эффекта, достигаемого при грамотном выстраивании процесса взаимодействия ее членов. То есть, когда члены команды направляют вектор своего внимания на достижение единой цели, суммарное усилие команды во много раз превышает усилия отдельных ее членов. По мнению А. Бондаренко, успех проекта в целом на 80% зависит от качественных характеристик команды проекта, вне зависимости от сферы деятельности. Любопытна с научной точки зрения разработанная Дж. Катценбахом и Д. Смитом «Кривая командной эффективности», предоставляющая возможность наглядно увидеть уровень значимости глубокой приверженности членов команды личностному росту и успехам друг друга. Также, данная схема показывает важность распределенного лидерства, означающее, что мнение лидера проекта важно, но не настолько, насколько

мнение команды проекта. Данные факторы обуславливают необходимость перехода от рабочей группы к высокоэффективной команде.

Важным для рассмотрения в контексте отличий команды проекта от рабочей группы является доля ответственности участников. Осуществляя работу в группах, как правило, участники несут индивидуальную ответственность за результат, в то время, как в команде проекта на ее участниках лежит коллективная ответственность за результат совместного труда. Такой вид ответственности заключает в себе потенциал повышения эффективности командной работы. В отличии от рабочей группы, где каждый участник предоставляет персональный отчет о проделанной работе, в процессе осуществления своей деятельности команды проекта крайне важны следующие факторы: уровень самоконтроля, личной эффективности и заинтересованности. Однако, каким бы компетентными ни были участники проектной команды, без грамотного сочетания организационного порядка команды и порядка группы с единственным лидером, невозможно достичь повышения эффективности и, тем более, значимых результатов проектной деятельности.

Ни одна группа не обходится без своего лидера, как правило, это – начальник или руководитель, распределяющие задачи между членами группы. Лидером команды же может быть один из ее участников, обладающий соответствующими качествами – высоким уровнем ответственности, инициативностью и харизмой, нацеленным на результат и командную работу. Что касается численности рабочей группы, то ее состав может быть неограниченным, а высокая эффективность команды проекта несовместима с численностью больше 10 человек.

Стоит отметить, что неотъемлемые составляющие отношений в группе «начальник-подчиненный» такие, как тотальный контроль и строгая иерархия системы – уйдут в прошлое с появлением в рабочей среде бизнес-лидера будущего. Соответственно, сотрудники получат свободу действий, независимость, станут активными и инициативными. Следовательно, процесс формирования команды проекта является фундаментальным на начальном этапе

организации проекта, так как успех проектных мероприятий на 90% зависит от человеческого фактора.

В России популярна практика формирования проектных команд из числа действующих сотрудников, что содержит в себе ряд плюсов: отсутствие необходимости преодоления стадии притирки и наличие точек соприкосновения и эмоциональной связи. С другой стороны, данный подход имеет ряд минусов: отсутствие или низкий уровень компетенций в области проектного управления у штатных сотрудников. Иерархические структуры, присущие большей части российских предприятий, являющимися традиционными индустриями XX века, сдерживают переход к иным, более эффективным моделям управления. С этим и связана проблема формирования и развития проектных команд. Если говорить о более продвинутой – горизонтальной модели, то эффективность ее заключается в распределении ответственности и полномочий между участниками и руководителями команды, при этом не лежит целиком и полностью на одном начальнике. Повышение профессиональной и проектной дисциплины, повышение уровня компетенций сотрудников отечественных предприятий, принятие проектного менеджмента как идеологии с набором ясных принципов, вместо жесткого регламента с пошаговыми процедурами позволит решить проблему развития проектных команд.

Простое создание программы развития проектных команд будет недостаточно. Не стоит забывать о другой проблеме - закрепление изменений. Любые изменения воспринимаются сотрудниками крайне негативно, поэтому для успешного внедрения необходимо придерживаться методологии преодоления сопротивления изменений. Как говорилось ранее, в российском менеджменте существует большая пропасть между заявленными ценностями и существующей культурой [7,9,13].

Негативные сценарии поведения как сотрудников, так и руководителей, являются одной из самых распространенных и системных проблем управления командой проекта. По результатам исследований представителя Университета Джорджтауна Кристина Пората, «хамство на рабочем месте выступает как одна

из основных причин увольнения сотрудников, что в результате приводит к высокому уровню текучести кадров и малоэффективному развитию персонала». Разработка корпоративной методологии управления проектами, определяющей основные понятия, принципы, механизмы и процессы жизнедеятельности корпоративной системы управления проектами, является приоритетной задачей для планирующих внедрить проектное управление в систему менеджмента организаций. При создании корпоративной методологии управления проектами важно учитывать лучший международный опыт, описанный в профессиональных стандартах управления проектами. Не стоит забывать про такие важные факторы, как доля проектов в бизнесе, характер проектов, осуществляемых в компании (проекты развития, инвестиционные проекты и др.), ориентация на процессы или продукты, уровень зрелости существующей системы управления проектами в компании.

В последние годы стремительно набирает обороты цифровизация, что способствует стимулированию изменений рынка, возрастанию необходимости грамотного целеполагания и внедрению многозадачности в систему менеджмента компаний; происходит реструктуризация отдельных отраслей, трансформация границ времени и пространства, как следствие потребность организаций в высокоэффективных проектных командах возрастает. В условиях изменившихся реалий экономики возникли новые требования к степени адаптивности и гибкости существующих систем к вызовам внешней среды, применяемым технологиям проектного управления и качеству менеджмента в целом. Совокупность перечисленных факторов представляет собой обусловленность увеличившегося интереса со стороны лидеров сферы бизнеса к применению методологии управления проектами. Это позволит оптимизировать бизнес-процессы, осуществить переход компании на качественно новых уровень, повысить эффективность и результативность работы в условиях нестабильности и изменчивости экономических процессов. Парадигму современного бизнеса начинают рассматривать как совокупность проектов, в результате преобразования предшествующей системы.

В статье Blichfeldt приводит высказывание одного проектного менеджера (Blichfeldt, 2008): «Одна из наиболее важных задач менеджера – постоянно изменять приоритеты ресурсов в нужной точке в нужное время». Менеджер должен держать руку на пульсе при управлении командой, чтобы в нужный момент, не раньше и не позже, принять решение по отношению к конкретному человеку, вопросу и т.д.

Выделяют 4 подхода при управлении командой [5, с. 80]:

1. целеполагающий
2. межличностный (улучшение отношений в команде)
3. ролевой
4. проблемно-ориентированный

Мониторинг выполнения работ

Менеджер должен выбрать метод контроля и донести эту информацию до команды.

Основные методы контроля [7, с 141]:

– простой (в моменты завершения задачи),
– детальный (в промежуточных состояниях),
– 50/50 (при расходовании 50% бюджета),
– по вехам (для длительных работ).

Оценка исполнения проекта

Данный инструмент помогает определить промежуточные и финальные успехи или неудачи, и своевременно наградить или, наоборот, принять меры для минимизации ущерба.

«Желательно, чтобы критерии оценки были описаны в измеряемой форме» [9, с. 149].

Можно выделить такие типы критериев [9, с. 149]:

– вовремя, в рамках бюджета и необходимым качеством;
– критерии заказчика/пользователя;
– выгоды для участников проекта.

Считается, что «оптимальный период отчётности – одна неделя» [9, с. 67].

Надо помнить, что «оценивая исполнение мужчин и женщин в аналогичных условиях, к мужчинам, как правило, относятся более благосклонно, даже когда результаты работы идентичны» [6, с. 35].

Урегулирование конфликтов

«Конфликты – это источники развития, без которых не может быть продвижения вперёд» [5, с. 78].

Как и в обычном отделе компании, в команде проекта и за её пределами будут возникать конфликты. «Работая над разрешением конфликта, следует напомнить участникам о целях проекта» [3, с. 201].

Для менеджера важно преобразовывать любой конфликт в конструктивный, т.е. тот, который позволит при его решении задействовать творческий подход участников и из конфликта интересов создать новое элегантное решение, открывающее новые возможности.

«Как человек воспринимает и интерпретирует конфликтный эпизод часто более важно, чем природа самого конфликта» [1, с. 123]. Из психологии нам известно, что люди наиболее склонны запоминать те события, которые сопряжены с переживанием сильных эмоций. В связи с этим, при разрешении конфликта менеджер должен помочь участникам перейти в состояние здравого ума и минимума негативных эмоций. А при положительном решении конфликта для обеих сторон усилить влияние положительных эмоций. Тогда, скорее всего, участники будут иметь позитивные воспоминания о проблеме и её решении. В этом случае, наличие конфликта даже предпочтительнее, чем его отсутствие, т.к. это положительно скажется на дальнейшей работе участников конфликта.

Навыки межличностного общения

Наличие этих навыков «играет критическую роль для менеджера проекта» [4, с. 152].

Ochieng напоминает нам, что «возникающие при коммуникации чувства и отношение лишь на 7% зависят от вербальной составляющей».

Менеджер проекта большую часть своего времени проводит в общении с людьми, в том числе с членами команды. Ochieng приводит пример проектного

менеджера (теперь уже директора), который 70% времени разговаривал с людьми и только 30% проводил за рабочим столом. Интересно, что он был одним из самых успешных руководителей проектов в организации. Он считал коммуникацию наиболее важным инструментом в управлении проектами (Ochieng, 2010).

Правильное применение навыков межличностного общения приносит дополнительную пользу как для всей команды, так и для отдельных её членов. PMBOK приводит такие наиболее часто используемые менеджером проекта навыки (Руководство PMBOK®, 2016):

- лидерство,
- влияние,
- результативное принятие решений,
- коммуникационные навыки,
- эмоциональный интеллект,
- разрешение конфликтов,
- переговоры,
- укрепление команды,
- организация групповой работы.

Важнейшим этапом формирования культуры управления командами проектаов в России является процесс реализации философии и методологии проектного управления, на котором применяются зарубежные стандарты и руководства (PMBOK, PRINCE2, MSP), опыт органов власти – Правительства Малайзии, Сингапура и Великобритании, а также отечественные методические рекомендации Минэкономразвития РФ и опыт Белгородской области.

Ко всему вышеперечисленному стоит добавить, что ориентация на долгосрочный успех компании может стать хорошим подспорьем корпоративной методологии управления проектами. «От хорошего к великому» Дж. Коллинза содержит присущие компаниям с высокими результатами в сфере управления проектами черты, которые базируются на двух основополагающих стадиях совершенствования – накопление потенциала и стремительный рост.

Модель зрелости организационного управления проектами (OPM3) представляет из себя прочный фундамент для процесса разработки методологии управления проектами.

Поскольку руководители не до конца понимают эффективность и суть проектного менеджмента, не в полной мере осведомлены с принципами адаптивных моделей управления и с принципами PMBoK, низкий уровень компетенций менеджмента и персонала в области проектного управления, – остаются главными проблемами внедрения и развития проектного менеджмента в российский компаниях.

Пережитки традиционного менеджмента, свойственные системе управления данных организаций, препятствуют эффективному внедрению и развитию систем проектного менеджмента; попытки вписать существующий менеджмент в систему проектного управления в действующие проекты в период неопределенности и нестабильной рыночной экономики, требуя соблюдения регламентов, норм и правил, нежелание учитывать инновации и ментальность, стратегические цели и миссию отдельной организации при подборе подхода к управлению проектами.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что в условиях социально-экономической нестабильности особую роль в развитии парадигмы управления командой проектов занимает системный подход. Внедренные структурные и вспомогательные системы должны иметь в фокусе строго прописанные цели, задачи, входные параметры и необходимые для достижения и улучшения командной результативности компетенции; также, важно учитывать особенности психики каждого члена команды и предоставлять условия для максимальной реализации их интеллектуального капитала в процессе формирования гармоничной и эффективной команды проекта; необходимо задействовать инструменты эффективной системы управления проектами в процессе взаимодействия и управления командой проекта: планирование и прогнозирование, постановка целей и задач, регулярный контроль, применение

санкций, внедрение системы «обратной связи высокого качества», ориентироваться на показатели внутреннего маркетинга, отслеживать и учитывать потребности каждого члена команды; обучать навыкам эффективного взаимодействия внутри команды, повышать знания ее участников в сфере методологии проектного управления, сформировать корпоративную культуру с установленными принципами и правилами; а фундаментом корпоративной методологии управления проектами выступает ориентация организации на долгосрочный успех основанная на идеях концепции «От хорошего к великому».

Библиографический список

1. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

2. Веселая А.А. Экономика образования: учебное пособие. / Общ. ред. Гриценко О.В. – Таганрог: Из-во Таганрог. Ин-та имени А.П. Чехова, 2014 -23 с.

3. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Проспект, 2008. – 512 с.

4. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки, версия 1.2 (электронная книга), 2012.

5. Грей, Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд./ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон; [науч. Ред. перевода В. М. Дудников]. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007. – 608 с. – Доп. тит. л. англ.

6. Гробовцов Г.Я. Управление проектом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 288 с.

7. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I. пер. с нем. – СПБ.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400 с.

8. Дауни М., Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. М.: Издательство «Добрая книга». 2015. 288 с.

9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664

10. Уитмор Дж., Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2013. 309 с.

References

1. Bogdanov V. Project Management. Corporate system – step by step. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. – 248 p.

2. Merry A.A. Economics education: textbook. / Tot. ed. Gritsenko OV – Taganrog: Because of Taganrog. Inst. Named A.P. Chekhov, 2014. – 23 p.

3. Vesnin V.R. Management: studies. – 3rd ed., Pererab. and add. – M.: Prospectus, 2008. – 512 p.

4. Wolfson B. Flexible development methodologies, version 1.2 (e-book), 2012.

5. Gray, Clifford F. Project Management: a textbook: Per. from English third full reclaiming ed. / Clifford F. Gray, Eric W. Larson; [scientific Ed. translation W.M. Dudnikov]. – M.: Publishing house «Business and Service», 2007. – 608 p. – Add. tit l English

6. Grobovtsov G.Ya. PROJECT MANAGEMENT: Educational and methodical complex. – M.: Izd. Center EAOI, 2009. – 288 c.

7. Diethelm G. Project Management. In 2 t. T. I. per. with him. – SPB.: Publishing house «Business Press», 2004. – 400 p.

8. M. Downey, Effective Coaching: Coach Lessons from a Coach. M.: Kind Book Publishing House. 2015. 288 p.

9. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Project Management: Tutorial / Ed. ed. I.I. Mazur. – 2nd ed. – M.: Omega-L, 2004. – p. 664

10. Whitmore J., Inner Leader Strength: Coaching as a Personnel Management Method. M.: Alpina Publisher, 2013. 309 p.