УДК 334.021 DOI: 10.24151/2409-1073-2019-4-49-55

Комплексный подход к формированию и развитию команды проекта

Integrated approach to the formation and development of the project team

Г.Д. Костина, А.В. Торгашова

G.D. Kostina, A.V. Torgashova

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

National Research University of Electronic Technology, Moscow

g-kostina@yandex.ru

Проведен анализ методов управления командой проекта, выделены основные факторы и проблемы, влияющие на формирование команды. Предложен комплексный подход, учитывающий не только профессиональные и управленческие компетенции, но и психологические качества исполнителей. На основе комплексного подхода разработана методика формирования и развития команды проекта. Построен авторский алгоритм создания модели компетенций и даны рекомендации по использованию ключевых теоретических моделей на каждой стадии формирования и развития команды.

The analysis of methods of management of the project team is carried out, the main factors and problems influencing formation of team are allocated. A comprehensive approach is proposed, taking into account not only professional and managerial competencies, but also the psychological qualities of performers. On the basis of an integrated approach, a methodology for the formation and development of the project team was developed. The author's algorithm for creating a competency model is constructed and recommendations on the use of key theoretical models at each stage of team formation and development are given.

Ключевые слова: компетентностный подход; команда проекта; виды команды; роли исполнителей; стадии развития команды; стадии формирования команды; управление командой; модель компетенций; комплексный подход.

Keywords: competence approach; project team; types of team; roles of performers; stages of team development; stages of team formation; team management; competence model; integrated approach.

Повышение сложности замыслов, реализуемых командой проекта, рост конкуренции, интеграция и взаимосвязь науки и производства в высокотехнологичных отраслях, — все это требует проектной структуры управления производственным процессом. Работы распределяются по проектам, или областям проектного управления, которые охватывают финансовые, структурные и кадровые сферы деятельности организации. Результатами применения проектного метода управления являются повышение качества производимой продукции и снижение издержек, а следовательно, увеличение прибыли. Недостаток метода в том, что для каждого проекта формируется своя команда. Однако чтобы команда работала как слаженный механизм, требуется определенное время, что приводит к затягиванию сроков реализации проекта. Статистические

© Костина Г. Д., Торгашова А. В.

данные, результаты опросов менеджеров проектов в России и за рубежом показывают, что успешность реализации проекта обусловлена слаженной работой проектной команды (до 80 % случаев), что планово убыточным проект становится по причине неумения формировать и управлять командой (70 % случаев). Следовательно, управление командой проекта является слабым звеном в проектном менеджменте [1]. Поэтому создание эффективной проектной команды приобретает большую значимость.

Проблемы, связанные с формированием команды и управлением проекта, российские и зарубежные специалисты рассматривают с разных позиций. Во-первых, это анализ влияния социальных факторов на управление командой проекта (Т. П. Галкина, К. Левина, Дж. Моутон). Во-вторых, определение роли компетентностного подхода (С. М. Спенсер, Н. Калинина). В-третьих, предложение использовать математические модели (Д. А. Новикова и B. Holmstrom).

Российский ученый И. А. Султанов отмечает высокую степень неопределенности результатов проектной деятельности. В зависимости от специфики деятельности организации команды проекта различаются по методам формирования.

Наиболее распространены горизонтальные межфункциональные команды проекта, которые представляют собой крайне эффективный инструмент обмена информацией между подразделениями (или организациями), позволяющий генерировать и продвигать свежие идеи, координировать выполнение проектов, решать сложные задачи [2].

Другой вид команды проекта — виртуальные команды (virtual teams), которые позиционируются как команды будущего. Современные технологии связи расширяют границы сотрудничества. Совместная работа больше не требует наличия одной базовой площадки для персонала: теперь есть возможность организовать работу в режиме удаленного доступа, когда члены команды проекта находятся в разных офисах, зданиях, городах или странах. [3].

Как показывают исследования Дж. Льюиса, сегодня актуален новый вид команды проекта — самоуправляемая (self-managedworkteams). Эта группа, как правило, от 10 до 15 человек, обладает автономией и несет абсолютную ответственность за работу своих членов и результаты их совместной деятельности [4].

К отличительным особенностям самоуправляемых команд относятся: множество комбинаций наделения властью; обучение планированию, мониторингу и управлению под контролем собственной деятельности; предоставление самостоятельности и свободы действий; возможность исполнять функции управления. Такие команды создаются руководством компании, которое фактически задает общее направление их деятельности, однако не назначает руководителя, поэтому важно помнить, что внедрение самоуправляемых команд требует максимальной осторожности.

На основании анализа реализации проектов различной сложности на российском и международном рынках [1, 2, 3] нами выделены основные факторы, влияющие на процесс формирования команды проекта и последующую реализацию проекта, а также на решение проблем, связанных с развитием проекта. На процесс формирования команды проекта влияют следующие факторы:

1) сокращение жизненного цикла продукции;

2) возрастание глобальной конкуренции;

3) увеличение масштабов и скорости поиска, сбора, накопления, передачи информации;

4) вывод проекта за пределы одной организации, а следовательно, увеличение ответственности менеджеров проекта за организацию взаимодействия всех его участников;

5) индивидуальный подход к заказчикам;

6) быстрое развитие национального, внутреннего рынка развивающихся стран и стран с закрытой экономикой.

В процессе реализации проекта возникает бесчисленное множество проблем, наиболее существенными для работы команды можно назвать ряд основных выделенных нами проблем.

1. Запросы заказчика неточные, постоянно меняются.

2. Заказчик затягивает с ответом по вопросам реализации проекта.

3. Срок начала проекта по ряду причин откладывается.

4. Заказчик требует использования одной и той же схемы для реализации разных проектов.

5. Заказчик недоволен результатами реализации проекта.

6. Контактное лицо, ответственное за проект, не вполне заинтересовано в его успешной реализации.

7. Слишком много времени тратится на решение проблем уже после того, как проект запущен.

8. Частичная смена команды в ходе выполнения проекта (высокий индекс текучести кадров в рамках проекта).

9. Несовместимость организационной культуры предприятия и модели поведения команды проекта [5].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что подавляющее большинство перечисленных проблем может быть решено путем ясного и постоянного контакта с заказчиком.

Принято различать четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий; межличностный; ролевой; проблемно-ориентированный [1], [2], [4]. Каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны.

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов. Открытые и честные взаимоотношения — необходимая составляющая процесса формирования команды проекта. Рассмотрим разные подходы к подбору членов команды. Наиболее распространен следующий: менеджеры проекта обращают внимание только на технические (профессиональные) навыки исполнителей и знание технологических особенностей отрасли (для персонала, участвующего в управлении). В другом подходе ключевой составляющей является психологическая совместимость исполнителей. Также актуален ролевой подход, распределение ролей соответственно типу поведения. Например, Р. Боррерай, член PMI, специалист в области управления проектами, выделяет три типа поведения: руководители, общие друзья и мыслители. Классический подход предложен Р. М. Белбином [6, 7]. По его мнению, в каждой команде, независимо от ее численности и направления деятельности, должно быть распределено восемь ролей: председатель, оформитель, генератор идей, критик, рабочая пчелка, опора команды, добытчик и завершающий.

Последователи Р. М. Белбина, в продолжение его подхода, классифицируют роли на три группы: ориентированные на выполнение задач команды, ориентированные на создание/поддержание работы команды и индивидуальные роли.

У каждого из вышеперечисленных подходов есть сильные стороны, неоспоримые, но есть и один общий недостаток: при формировании команды учитывается только один фактор — или ролевой (личностный), или профессиональный.

Для формирования эффективной команды мы предлагаем использовать комплексный подход, учитывающий как профессиональные компетенции исполнителей, так и личностные качества, а также способности к управлению.

Далее рассмотрим работы ученых по методологии определения компетенций. Для определения профессиональных качеств, знаний и навыков предполагаемого исполнителя проекта целесообразно использовать компетентностный подход (К. К. Прахалад, М. С. Кришнан) [8]. Основные принципы компетентностного подхода разработаны О. О. Чудиновым [9].

Изучить психологическую совместимость участников взаимодействия в команде помогут тесты по типологии К. Бриггс и И. Майерс [10].

Организаторские способности исполнителей желательно проверять с помощью теста Р. Белбина.

С учетом указанной методологии мы разработали методику формирования и развития команды проекта. Перечислим основные стадии формирования команды в новом, комплексном подходе.

1. Формирование профиля команды проекта.

2. Подбор членов команды проекта с помощью методов подбора и оценки (формирование модели компетенций).

3. Анализ реализации проекта в целях выявления недостающих ролей.

4. Принятие решения о возмещении недостающих ролей и компетенций.

5. Оценка стадии формирования команды проекта.

6. Выбор эффективного стиля управления в зависимости от стадии развития и особенностей команды.

7. Решение проблем группового взаимодействия, разработка и использование практических методов.

8. Разработка и реализация командной стратегии на основе теорий лидерства и мотивации.

Отметим особенности работы менеджера проекта, который формирует модель компетенций. Поскольку знать подробно все технические и технологические аспекты проектной отрасли не входит в компетенции менеджера, он не может взять на себя ответственность за оценку узкой сферы профессиональной деятельности. Поэтому необходимо создать группу экспертов в помощь менеджеру для определения требований к ряду таких работ по проекту.

С первой по пятую стадию формируются модель компетенций и ролевой профиль команды, с учетом специфических особенностей организации (подразделения) или конкретного проекта. Порядок действий укажем в алгоритме создания модели компетенций (рис. 1).

1 блок. Создаем группу экспертов.

2 блок. Формируем общую базу компетенций компании с использованием контент-анализа.

3 блок. С помощью модели 7S анализируем требования к формированию команды.

4 блок. Подбираем компетенции, необходимые для работы по каждой должности. Экспертная группа определяет поведенческие факторы для каждой отобранной компетенции.

5 и 6 блоки. В ходе анализа полученных данных (блок 4.1—4.4) составляем список стандартов поведения для членов команды.

7 блок. Сравниваем ситуацию на рынке в сегменте проектной отрасли и положение компании, выявленное посредством SWOT-анализа, чтобы установить, сможет ли сформированная команда быть эффективной в текущих условиях.

8 блок. Оцениваем компетенции потенциальных претендентов на членство в команде проекта на соответствие требованиям списка стандартов поведения.

Использование комплексного подхода существенно снижает риск формирования малоэффективной проектной группы (смножеством проблем и разногласий), или способствует эффективному развитию профессиональной группы (сплоченной команды). А это, в свою очередь, приводит к увеличению процента успешно реализованных проектов и достижению общих целей организации.

Соответственно этапам реализации проекта команда проходит несколько стадий развития:

1) стадия образования, команда стремится к сотрудничеству;

2) стадия интенсивного формирования, в этот период могут появиться разногласия, что приводит к конфликтам;

3) стадия нормализации, члены команды приходят к взаимному согласию;

4) стадия стабилизации развития команды;

5) стадия трансформации, то есть завершение работы команды.

По завершении формирования структуры команды и оценки уровня ее развития начинается процесс планирования, организации работ команды проекта.

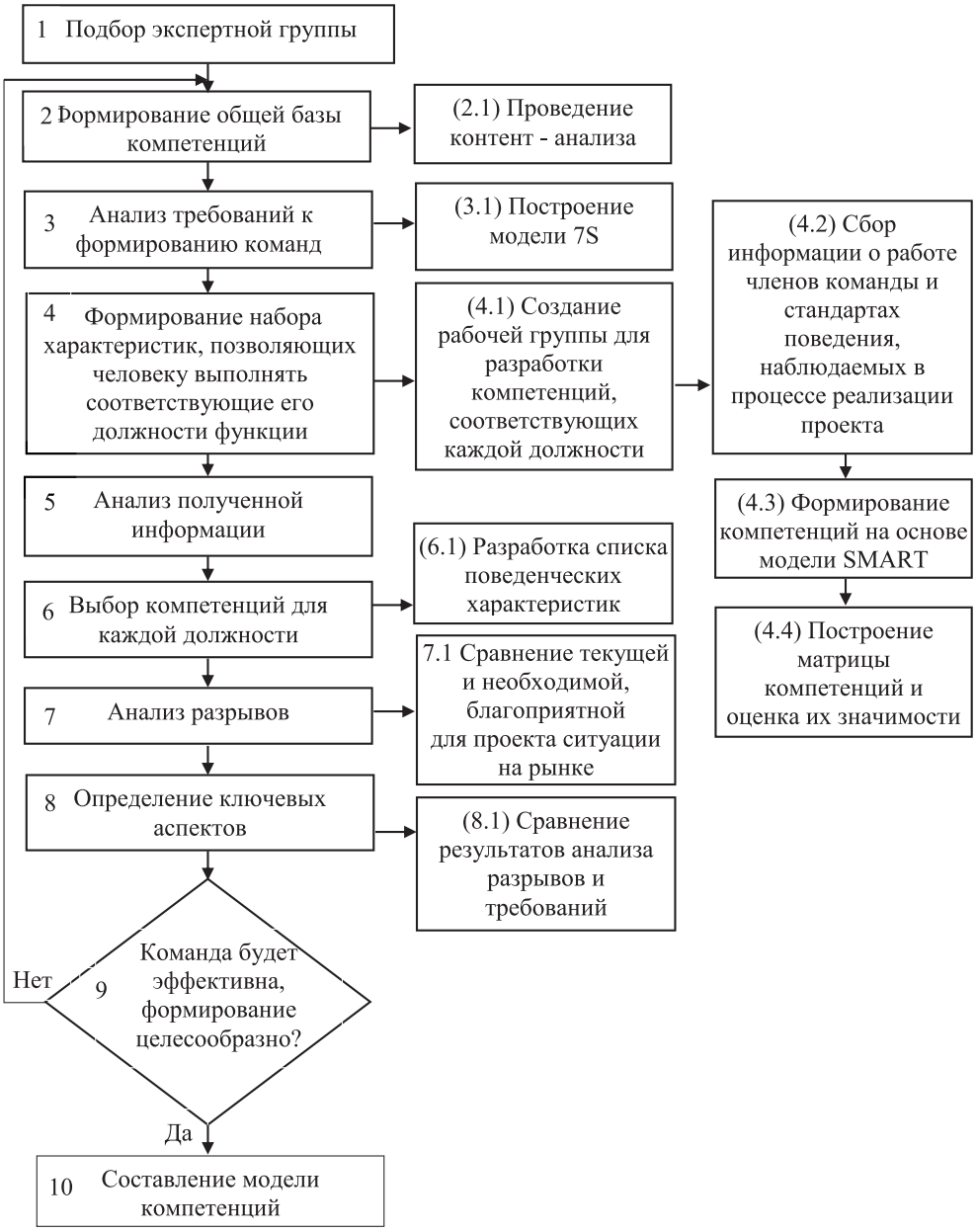

Рис. 1. Алгоритм создания модели компетенций

Следует отметить, что на практике развитие команды может закончиться до стадии нормализации, что зависит от общего уровня профессиональной культуры как в организации, так и внутри команды. Основной причиной этому является отсутствие «чистоты ролей», поскольку один человек может играть несколько ролей, так и типов индивидуального поведения. Для уменьшения влияния этого фактора (видимого в конкретных ситуациях) на результат проектной работы предлагается сравнивать систему ценностей каждого сотрудника команды с общей системой ценностей организации, а также определять образ мышления, от которого зависят и мировоззрение, и психологические качества, ориентация на цели, способность к управлению. Кроме того, необходимо закрепить зоны ответственности и полномочия. Для этой цели в нашей методике используется матрица RACI. Применение матрицы помогает правильно распределить роли и функциональные обязанности и избежать беспорядочности,

неорганизованности при выполнении заданий.

Рассмотрим компетенции персонала, отвечающего за управление проектом. В зависимости от этапа жизненного цикла организации одни стили руководства выступают доминирующими, а другие дополняющими. Гибкость лидерского поведения зависит от сложности выполняемых проектных работ. При выборе эффективного стиля руководства на разных этапах жизненного цикла организации важно учитывать особый тип интеллекта, который называется эмоциональным. Эмоциональный интеллект предполагает наличие способности убеждать, вдохновлять и вести за собой людей. В нашей методике для определения эмоционального интеллекта руководителя используется методология Ицхака Калдерона Адизеса [11].

Оценивать эффективность команды предлагаем по таким показателям, как:

- Повышение навыков членов команды, позволяющих более эффективно выполнять работу по проекту.
- Развитие компетенций, помогающих членам команды действовать как единая комплементарная, взаимодополняющая структура.
- Повышение сплоченности команды.

Если работа команды оценивается как неэффективная, то выявляются причины и проводятся мероприятия по повышению эффективности работы коллектива. Для достижения поставленной цели проекта разрабатывается командная стратегия.

Обозначим преимущества комплексного подхода к формированию и развитию команды проекта. Во-первых, предлагаемая методика позволяет сформировать команду, соответствующую задачам проекта, слажено и стабильно функционирующую на всех этапах реализации проекта. Во-вторых, модель компетенций позволяет согласовывать интересы всех участников проекта, что позволит снизить риски и не выходить за рамки финансовых и временных затрат по проекту.

Литература

1. Основы управления проектами.: учеб. пособ. / В. В. Алесковский, А. А. Козырев, Ю. Г. Слуцкая; под общ. ред. Н. А. Тарасова. Ч. I: Управление командой проекта. СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. 287 с.

2. Исаев В.В. Организация работы команды проекта: учеб. пособ. М.: Бизнес-пресса, 2006. 360 с.

3. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.

4. Льюис Дж. Управление командой. Как заставить других делать то, что вам нужно: пер. с англ. Спб.: Питер, 2004. 160 с.

5. Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации: пер. с англ. / Дж. Катценбах, Д. Смит. М.: Альпина Паблишер, 2018. 376 с.

6. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 315 с.

7. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров: пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 232 с.

8. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; Юрайт, 2011. 258 с.

9. Чудинов О.О. Корпоративная и социальная ответственность: учеб. пособ. М.: КноРус, 2018. 216 с.

10. Майерс И. Б., Майерс П. MBTI: Определение типов. У каждого свой дар: пер. с англ. М.: Карьера Пресс, 2014. 320 с.

11. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. 8-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. 198 с.

поступила 14.11.2019

Костина Галина Дмитриевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Маркетинг и управление проектами» Национального исследовательского университета «МИЭТ» (Россия, 124498, Москва, Зеленоград, пл. Шокина, д.1), g-kostina@yandex.ru

Торгашова Анастасия Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Маркетинг и управление проектами» Национального исследовательского университета «МИЭТ» (Россия, 124498, Москва, Зеленоград, пл. Шокина, д.1), anastasia-t@list.ru

References

1. Osnovy upravlenija proektami.: ucheb. posob. / V. V. Aleskovskij, A. A. Kozyrev, Ju. G. Sluckaja; pod obshh. red. N. A. Tarasova. Ch. I: Upravlenie komandoj proekta. SPb.: Izd-vo SZAGS, 2011. 287 s.

2. Isaev V.V. Organizacija raboty komandy proekta: ucheb. posob. M.: Biznes-pressa, 2006. 360 s.

3. Margerison Ch. Dzh. «Koleso» komandnogo upravlenija. Put' k uspehu cherez sistemu upravlenija komandoj: per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004. 208 s.

4. L'juis Dzh. Upravlenie komandoj. Kak zastavit'

drugih delat' to, chto vam nuzhno: per. s angl. Spb.: Piter, 2004. 160 s.

5. Katcenbah Dzh. Komandnyj podhod. Sozdanie vysokojeffektivnoj organizacii: per. s angl. / Dzh. Katcenbah, D. Smit. M.: Al'pina Pablisher, 2018. 376 s.

6. Belbin R.M. Komandy menedzherov. Sekrety uspeha i prichiny neudach: per. s angl. M.: HIPPO, 2003. 315 s.

7. Belbin R.M. Tipy rolej v komandah menedzherov: per. s angl. M.: HIPPO, 2003. 232 s.

8. Prahalad K.K., Krishnan M.S. Prostranstvo biznes-innovacij. Sozdanie cennosti sovmestno s potrebitelem: per. s angl. M.: Al'pina Pablisher; Jurajt, 2011. 258 s.

9. Chudinov O.O. Korporativnaja i social'naja otvetstvennost': ucheb. posob. M.: KnoRus, 2018. 216 s.

10. Majers I. B., Majers P. MBTI: Opredelenie tipov. U kazhdogo svoj dar: per. s angl. M.: Kar'era Press, 2014. 320 s.

11. Adizes I. K. Stili menedzhmenta — jeffektivnye i nejeffektivnye. 8-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2019. 198 s.

submitted 14.11.2019

Kostina Galina.D., Ph.D.of Juridical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of «Marketing and project management» National Research University of Electronic Technology (MIET), (1, Shokin sq., Zelenograd, Moscow, 124498, Russia), *g-kostina@yandex.ru*

Torgashova Anastasia V., Docent, Associate Professor at the Department of «Marketing and project management» National Research University of Electronic Technology (MIET), (1, Shokin sq., Zelenograd, Moscow, 124498, Russia), *anastasia-t@list.ru*