

## Значение командной работы в проектном управлении

*М. С. Свириба*

*Московский политехнический университет, Москва, Россия*

*sviriba.m@mail.ru*

Автор считает, что нет ничего более важного для успеха проекта, чем люди, и ставит задачу оптимизировать трудоемкий процесс проектного управления. В связи с этим в статье рассматривается основное направление деятельности проектного управления, влияющее на сроки и успешность проекта, — качественный подбор участников команды. Проанализированы общие факторы, влияющие на эффективность команды, и условия, способствующие образованию эффективной группы. Поскольку формы и принципы управления должны соответствовать уникальной организационной структуре команды, отдельно рассмотрены стили руководства и типы ролей в группе.

**Ключевые слова:** проектное управление, команда проекта, эффективность проекта, эффективность команды.

## The value of teamwork in project management

*M. S. Sviriba*

The author believes that there is nothing more important for the success of the project than people, and sets the task to optimize the laborious process of project management. In this regard, the article discusses the main direction of project management, affecting the timing and success of the project, — high-quality selection of team members. The general factors affecting the effectiveness of the team and the conditions conducive to the formation of an effective group are analyzed. Since the forms and principles of management must correspond to the unique organizational structure of the team, management styles and types of roles in the group are separately considered.

**Keywords:** project management, project team, project efficiency, team effectiveness.

Проектное управление набирает все большую популярность с каждым годом и активно внедряется в деятельность компаний. Его эффективность доказана многими успешными проектами. Именно благодаря введению проектного управления и проектной деятельности организации и производства повышают свою конкурентоспособность.

Проектное управление — это управление самыми важными видами деятельности в организации (предприятии), которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по срокам, затратам и качеству работ.

Основными категориями проектного управления являются ресурсы, время и качество. Проектное управление включает в себя определенные направления деятельности, без которых не может существовать [2]:

- управление временем;
- управление коммуникациями;
- определение сферы деятельности;
- управление качеством;
- управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами играет, как мне кажется, самую важную роль.

Правильно подобранная группа и организация ее эффективной совместной работы — ключ к успеху абсолютно любого проекта. Команда проекта — определенное количество сотрудников, которые подбираются для реализации задач и целей проекта, и подчиняется руководителю проекта.

Именно поручение выполнения той или иной задачи более компетентным людям, объединенных в грамотно сформированную команду, для повышения эффективности является наиважнейшим звеном в проектном управлении.

Необходимо понимать, что признаками плохой неэффективной команды являются личные конфликты, непродуктивные совещания, фрустрация, нездоровая конкуренция, недостаток уверенности и доверия к менеджеру проекта.

В ходе реализации проекта члены группы взаимодействуют, и при этом образуется отрицательный или положительный синергизм, то есть взаимодополнение, существенно влияющее на достижение результатов проекта [1].

Есть общие факторы, которые влияют на эффективность команды:

1) Размер команды. Оптимальный и наиболее подходящий размер команды — от 7 до 15 человек. При большем количестве человек усложняется обмен информацией, становится труднее достичь согласия при выполнении задач, а также увеличивается риск разбивки на подгруппы, что может привести к тому, что появятся несогласующиеся цели.

2) Состав команды. Подходы, которые применяет каждый член группы в отдельности, должны иметь отличия. Предполагается, что члены команды не должны быть похожи друг на друга, так как это может увеличить эффективность группы намного больше, чем когда ее члены мыслят и делают одинаково.

3) Сплоченность группы. Этот фактор может существенно повысить эффективность деятельности проектной команды, так как уменьшает напряженность, недоверие, проблемы в общении и обмене информацией.

Однако существует потенциальное отрицательное следствие слишком высокой сплоченности — командное единомыслие.

4) Командное единомыслие. Данный фактор неоднозначно влияет на эффективность группы. С одной стороны, оно переплетается с монолитностью и оказывает положительное влияние на деятельность группы. С другой стороны, несет в себе опасность того, что альтернативные «чужие» идеи и решения не рассматриваются и не обсуждаются.

Эффективная команда является командой, нацеленной на общий конечный результат, дающей простор для инициативы и творческого выполнения задач. У группы высокая производительность, если она ориентируется на выбор наилучшего решения, ее члены заинтересованно и активно обсуждают возникающие по ходу деятельности проблемы.

Создание эффективной команды не может иметь четкий и полный свод правил. Причины успехов группы сложнее, хотя можно выделить некоторые условия, обеспечение которых приводит к образованию эффективной группы:

1) Для группы и ее участников устанавливаются достижимые, реалистичные цели.

2) Поддерживается стабильный баланс между удовлетворением потребностей отдельных членов группы и производительностью группы.

3) Члены группы осведомлены о приоритетах друг друга и поддерживают каждого в том, чтобы все равно добиться успеха и при возникновении трудностей.

4) Открытое общение. Новые методы по улучшению работы, новые идеи и постановка новых проблем всегда приветствуются.

5) Отдача в выполняемой работе больше, если члены группы понимают, чего от них ждут. Так они могут самостоятельно контролировать свою деятельность.

6) Конфликтные ситуации воспринимаются как часть рабочего процесса и рассматриваются как возможность решить проблемы, которые успели накопиться за некоторое время. Все проблемы и неувязки

необходимо выносить на открытое обсуждение в группе.

7) Поощрение команды и каждого члена в отдельности за прилагаемые усилия и достигнутые результаты.

8) Абсолютно все без исключения участники команды понимают важность дисциплинированной работы и стремятся себя вести в соответствии с установленными стандартами группы и предприятия в целом.

Однако многое зависит от руководителя, ключевыми качествами которого должна быть способность применять разные стили руководства и использовать их в зависимости от ситуации, обстановки и характера поставленных задач. Весь процесс проектного управления зависит от того, каким образом руководитель выстраивает взаимоотношения с командой проекта. Каждый владелец проекта формирует условия для развития тех групповых характеристик, которые больше всего соответствуют специфике конкретного выполняемого проекта. Любой проект уникален по своей структуре так же, как и структура команды. Исходя из этого, формы и принципы управления должны соответствовать уникальной организационной структуре команды. Существуют 4 основных стиля управления:

1) Силь, ориентированный на бюрократическую форму. Нельзя сказать, что этот стиль подходит для проектной деятельности. Но он идеален для ведения системы управления бюджетом или описания бизнес-процессов.

2) Авторитарный. Силь, основанный на неоспариваемых решениях руководителя проекта как лидера. Используется в проектах с участниками, имеющими невысокий профессиональный уровень.

3) Демократический. Силь, наиболее подходящий для проектной деятельности. Характеризуется предоставлением команде самостоятельности в пределах их квалификаций и выполняемых ими функций.

4) Силь, подразумевающий распределение функций управления между несколькими субъектами, — диалоговая форма управления. Применение идеально при

условии равноправности субъектов и высокой инициативы.

Руководители с большим опытом знают, что при распределении обязанностей важно учитывать не только опыт и знания, которыми обладает участник группы, но и индивидуальные черты каждого участника. Сотрудники не просто занимают конкретные должности в команде проекта, прежде всего каждый из них индивидуум, личность, каждый играет определенную роль, которая предельно понятна другим и не вызывает вопросов, и они наиболее эффективны в соответствующей для себя роли. Сила группы кроется в ее разнородности. Поэтому стоит уделять предельное внимание тому, каким именно образом разделены функции и задачи. Главное — использование ключевых особенностей членов группы.

Люди выполняют два типа ролей, когда работают в одной группе:

- Функциональная. Основана на определенном практическом опыте и профессиональных качествах.

- Командная. Эта роль зависит от личностных особенностей участника группы.

«Несовершенные люди могут создавать совершенные команды», — сказал английский ученый, создатель теории командных ролей, Р.М. Белбин. Именно он обратил внимание на то, что возможно это посредством соблюдения баланса сильных и слабых сторон участников.

Таким образом, нет ничего более важного для успеха проекта, чем люди, из которых состоит проектная команда. Без людей, обладающих существенным опытом, знанием и мотивацией на результат, проектное управление быстро сойдет на нет. Формирование команды является одним из первых шагов при запуске очередного проекта.

### Литература

1. *Лапыгин Ю. Н.* Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. Москва-Л «Москва», 2008. 252 с.
2. *Попов Ю. И., Яковенко О. В.* Управление проектами. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 208 с.
3. *Босых Н. Б.* Формирование и организация работы проектной команды как инструмент развития

инновационных навыков // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2017. №04-01/2017 ISSN 2410-6070. С 42-44.

4. **Матвеева Е. Д.** Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С 65-67.

5. **Старкова Н. А.** Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник Ярославского университета. 2014. № 31. С 69-75.

6. **Филатов А. С., Хрутьба В. А.** Оптимизация внутреннего психологического климата проектных команд как путь повышения конкурентоспособности предприятия // Технологический аудит и резервы производства. 2013. №1/2 (9). С 33-37.

7. **Мозговая Ю. А.** Командообразование: Учебное пособие / Ю. А. Мозговая, М. Е. Ледовская, И. И. Ледовская. — Белгород: Издательство БУКЭП, 2016. 172 с.

8. **Чурилов А. А.** Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. 2013. №3. С. 299-301.

**Sviriba Maria S.** — master's degree student at Moscow Polytechnic University, expert on product certification of Alfa-group LLC, sviriba.m@mail.ru.

*Поступила 20.05.2020*

**Свириба Мария Сергеевна** — студент магистратуры Московского политехнического университета, эксперт по сертификации продукции ООО «Альфа-групп», sviriba.m@mail.ru.

### References

1. **Lapygin Ju. N.** Upravlenie proektami: ot planirovaniya do ocenki jeffektivnosti. Omega-L «Moskva», 2008. 252 s.

2. **Popov Ju. I., Jakovenko O. V.** Upravlenie proektami. Uchebnoe posobie. M. : Infra-M, 2018. 208 s.

3. **Bosyh N. B.** Formirovanie I organizacija raboty proektnoj komandy kak instrument razvitija innovacionnyh navykov // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Innovacionnaja nauka». 2017. №04-01/2017 ISSN 2410-6070. S 42-44.

4. **Matveeva E. D.** Vazhnost' komandy v upravlenii proektami // Biznes-obrazovanie v jekonomike znaniy. 2016. № 2 (4). S 65-67.

5. **Starkova N. A.** Kompetentnostnyj podhod v upravlenii komandoy proekta // Jekonomicheskij vestnik Jaroslavsogo universiteta. 2014. № 31. 189 s.

6. **Filatov A. S., Hrut'ba V. A.** Optimizacija vnutrennego psihologicheskogo klimata proektnyh komand kak put' povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatija // Tehnologicheskij audit I rezervy proizvodstva. 2013. №1/2 (9). S 33-37.

7. **Mozgovaja Ju. A.** Komandoobrazovanie: Uchebnoe posobie / Ju. A. Mozgovaja, M. E. Ledovskaja, I. I. Ledovskaja. — Belgorod: Izdatel'stvo BUKJeP, 2016. 172 s.

8. **Churilov A. A.** Ponjatje, rol' I aktual'nost' proektnogo upravlenija v Rossii // Molodoj uchenyj. 2013. №3. S. 299-301.

*Submitted 20.05.2020*