

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

А.С. Дубская

г. Белгород, Россия

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассмотрены аспекты формирования проектной команды, проанализированы организационные структуры организации, проведено исследование проектного менеджмента как основного метода управления.

Ключевые слова: проектная команда, организационные структуры, динамика развития команды, мониторинг эффективности команды, проектный менеджмент.

MODERN TENDENCIES OF PROJECT TEAMS FORMING

A. S. Dubskay,

Belgorod, Russia

Belgorod state national research University

The article deals with the aspects of project teams forming, the study of organizational structures of the organization, the research of project management as main method of management.

Key words: project team, organizational structures, dynamics of development of team, monitoring of efficiency of team, project management.

В настоящее время в России продолжает увеличиваться интерес к проектному управлению, вопросы формирования и развития проектных команд и проектной культуры остаются очень актуальными. Каждый руководитель проекта понимает, что наличие сплоченной и эффективно работающей команды является одним из главных гарантов успеха проекта. Определение конкретных шагов для каждого случая, необходимо вести с пониманием текущего состояния управления проектами в организации, желаемого целевого состояния и имеющихся в распоряжении ресурсов, которые организация готова инвестировать в развитие проектного управления.

Успех организации зависит от успеха внутренних команд. Создание эффективных стратегий командного взаимодействия способствует формированию и развитию взаимосвязей в коммуникационных процессах организации. Все больше становятся актуальными внутренние и внешние стандарты коммуникаций организации.

Реализация любого решения, вне зависимости от его объемов и сроков, всегда требует использования человеческих ресурсов. Различия в специфике, требованиях и методологиях также требуют различного подхода к ведению проектов, в том числе использовании проектных команд. Выполнение проекта является командным видом деятельности. В команду проекта объединяются лица, заинтересованные в достижении результата проекта. Они активно вовлечены в проект, и он затрагивает их интересы. Зачастую ход выполнения проекта в организации зависит от организационной структуры организации.

Например, в функциональной структуре проекты обычно реализуются в рамках функционального подразделения. А если нужно привлечь сотрудника из другого подразделения, то необходимо договариваться с руководителем того подразделения, к которому относится сотрудник.

В таком случае есть весомые недостатки, связанные с тем, что у руководителя проекта может быть недостаточно полномочий, да и коммуникация может быть затруднена. Могут быть проблемы с координацией между подразделениями и мотивацией команды, контроль над исполнением проекта ограничен [3].

Но так же есть и положительные стороны – например, сотрудники, работая над разными проектами и в разных командах, имеют возможность совершенствовать свои навыки и получать новые. И все же управлять проектом в организации с функциональной структурой сложно.

В организации с проектной структурой каждое подразделение – это фактически проектная команда, созданная под конкретный проект. В нее входят различные специалисты, и они все свое время заняты на этом проекте. Таким образом, проектная структура – это особенность проектно-ориентированных компаний и целесообразна для больших и важных проектов.

В такой структуре тоже есть плюсы и минусы. Основные плюсы: наилучшие условия для эффективного управления проектом, у руководителя проекта большие полномочия, исполнители проекта полностью вовлечены в проект.

Из минусов – по окончании проекта команда должна быть расформирована, и что делать исполнителям – не очень понятно. Так же возможно снижение профессионального уровня специалистов в связи с тем, что они, будучи назначенными на выполнение определенных работ в рамках этого проекта, не получают новых знаний. Кроме того, возможна проблема недозагрузки ресурсов в ходе проекта.

Для большинства компаний оптимальным компромиссом между функциональной и проектной структурой является матричная структура. В которой основной недостаток – это то, что каждый исполнитель имеет двух начальников: руководителя проекта и своего линейного руководителя, из-за чего возможны конфликты при прояснении очередности и приоритетов, выполняемых сотрудником работ, что усугубляется ограниченными полномочиями руководителя проекта.

Для того чтобы руководитель проекта мог отследить и оперативно отреагировать на все изменения и отклонения прохождения жизненного цикла и развития команды, необходимо регулярно проводить мониторинг и оценку не только результатов продвижения самого проекта, но и мониторинг эффективности деятельности и развития команды. Иначе говоря, отслеживать основные тенденции, динамику развития команды, конкурентоспособность команды, внутренние ограничения и резервы команды [4].

В современном бизнесе проектный менеджмент стал основным методом управления: если в компании нет проектного менеджмента, то это умирающая компания. Все, что направлено на создание новых продуктов и услуг, так или иначе связано с проектным менеджментом. Следовательно, успешный проектный менеджмент – это сложная конструкция, невозможная без человека, скрепляющего её.

Главное отличие проектного менеджмента от традиционного подхода – то, что сначала формулируется задача (ставится цель), а затем уже исполнители создают четкий календарно-финансовый план достижения этой цели.

Такой подход позволяет:

- на 20–30% повысить общий уровень эффективности реализации проектов;
- повысить скорость оборачиваемости финансовых средств (около 50%);
- улучшить показатели удовлетворенности клиентов (около 30%);
- усилить лояльность сотрудников компании и их удовлетворенность своей деятельностью (около 30%) [2].

На рисунке представлена структура процесса формирования команды проекта, которая состоит из нескольких этапов.

Исходя из структурно-логической схемы, проектная команда – группа специалистов, которые работают непосредственно над осуществлением инициативы и подчиняются проектному менеджеру. Создание проектной команды является обязательным условием реализации замысла, направленного на создание какого-либо уникального продукта, это неотъемлемый элемент данного метода работы. Коллектив формируется перед началом реализации инициативы и распускается после ее окончания. Подбор и налаживание работы команды – это сложный и дорогостоящий процесс, поскольку затрачиваются деньги и время на поиск нужных сотрудников, выстраивание взаимоотношений между ними и управление

их деятельностью. Иногда с целью экономии средств на предприятии для выполнения специфических задач создается рабочая группа. Однако результаты ее деятельности будут существенно отличаться от командной работы.



Рис. Процесс формирования проектной команды

Как показывает практика, организации, которые используют проектный менеджмент, заслуженно считаются компаниями в бизнес среде, которые:

- максимально эффективно используют свои ресурсы;
- маневренны, что особенно важно в условиях нестабильности;
- просчитывают цели, опираясь на возможности и риски;
- являются привлекательными для инвестиций, в том числе – зарубежных [3].

Среди преимуществ использования проектного менеджмента также можно выделить: целостность горизонтальной целевой направленности; оптимизация коммуникативной цепочки и синхронизация направлений деятельности каждого участника процесса; наличие границ ответственности в соответствии со специализацией подразделений; возможность задействования опыта (и команды) из одного успешного проекта в другом подобном; сведение к минимуму риска принятия глобально ошибочных решений; гибкость и простота решения типовых задач [1].

В целях того, чтобы команда проекта работала по максимуму, нужно правильно их подготовить. Для этого нужны правила постановки и ведения задач, исполняя которые сотрудники становятся эффективнее и достигают своих целей быстрее [4].

Во-первых, нельзя ставить задачи устно, работникам нужно это понимать и полностью искоренить факт принятия и постановки устных задач.

Во-вторых, необходимо называть задачи в понятной форме. Название задачи должно быть максимально разъяснено и понятно. От того, насколько понятно и правильно названа

задача, зависит ее правильное и своевременное выполнение. Для компаний с типовыми задачами будет полезно сразу договориться про единую терминологическую базу. Тогда все будет систематизировано и облегчит поиск или анализ задач. Главное, чтобы все в компании это понимали и тем самым сэкономили время друг друга.

В-третьих, целесообразно писать максимально подробное описание к задаче. Описание экономит огромное количество времени. В нем должны быть все необходимые материалы для выполнения задачи. Это могут быть: нужные контакты, особенности задачи, файлы, а также детали, без которых задачу невозможно сделать.

В-четвертых, обязательно нужно указывать сроки, ведь без ощущения времени сотрудники могут растягивать выполнение задачи. Таким образом, сильно снижается эффективность компании в целом. Сами задачи без срока чаще всего теряются, потому что о них не приходят напоминания, в отличие от задач со сроками, которые всегда на виду. Для руководителей это важно в первую очередь для понимания общей картины. Когда появляются новые задачи, сложно планировать работу, если уже существующие задачи без сроков.

В-пятых, необходимо вносить временные затраты. Знать сколько времени тратится на задачи важно как для руководителя, так и для сотрудников. Целесообразно сразу всем сотрудникам разъяснить, что вносить временные затраты очень важно. Когда данных больше, становятся доступны различные отчеты в цифрах. На их основе можно улучшать производство уже целенаправленно. Например, можно подсчитать, сколько компания тратит времени на разные типы проектов. Исходя из понимания того, какие проекты делаются быстрее и лучше, можно определить для компании оптимальных клиентов и тем самым влиять на рост прибыли. Кроме того, это возможность вовремя заметить сложности сотрудников и научиться правильно оценивать задачи. Если на задачу тратится слишком много времени, значит, ее неправильно оценивают либо она сложна для текущего исполнителя.

И напоследок, имеет место фиксирование конечного результата в задаче. Закрывая задачу в нее нужно записать, что было сделано. Такие заметки в будущем очень упрощают регулярные задачи и их делегирование другим сотрудникам.

Очевидно, что от правильного подбора и распределения ответственности и полномочий в проектной команде во многом зависит успех всего проекта. Организация командной работы – сложный процесс. Использование приведенных выше рекомендаций поможет легче преодолеть возможные трудности на каждом из этапов формирования проектной команды без ущерба для проекта в целом. Команда – это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самый заурядный проект, находящийся на грани краха, может дать блестящие результаты. Работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха при реализации проекта следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно руководить ею. Опыт реализации проектов свидетельствует о том, что, только сформировав подготовленную команду проекта, можно обеспечить запланированные результаты, то есть удачный итог.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афонин, А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. – М.: Форум, 2016. – 184 с.
2. Гонтарева, И. В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2015. – 384 с.
3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. – М.: ИНФРА – М.: Вузовский учебник, 2011. – 208 с.
4. Фоппель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2009. – 55 с.