

УДК 658.512

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ В ПРОЕКТАХ

Ледян Денис Игоревич, студент,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, denisledyan@gmail.com

Аннотация. Команда проекта – это необходимый элемент в создании проекта. При формировании команды необходимо учесть все аспекты, при которых участники будут взаимодействовать друг с другом, преодолевать барьеры и разрешать конфликты, которые могут возникать в ходе работы. В данной статье рассматривается планирование команды, её роли в проекте, структура и построение команды, пути эффективного развития команды и методы разрешения конфликтов. А также различия проектных команд в стандартах PMI PMBoK, PRINCE2 и ICB IPMA.

Ключевые слова: команда проекта, стандарты управления проектами, роли в проекте.

PROJECT TEAM FORMATION

Ledyan Denis I., student,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, denisledyan@gmail.com

Abstract. The project team is a necessary element in the creation of a project, when forming a team, it is necessary to take into account all aspects in which participants will interact with each other, what barriers and conflicts may arise and how they can be resolved. This article discusses team planning, project roles, team structure and building, barriers to effective team development and conflict resolution methods. As well as the differences of the project teams in the PMBoK, PRINCE2 and ICB IPMA PMI standards.

Key words: Project Team, Project Management Standards, The Role in the Project Team.

Введение

В условиях кризиса возникает все больше и больше задач, требующих формы управления проектами. Возрастающая сложность проектов и использование новых технологий требуют создания команд, состоящих из разных специалистов, работающих друг с другом.

Формирование команды проекта актуально всегда, поскольку команда считается основным элементом структуры проекта, поскольку именно она обеспечивает реализацию его плана. Работа команды позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческий потенциал всех участников проекта. Команда позволяет работать сообща, действуя гибко и эффективно, именно поэтому, чтобы добиться успеха в реализации проекта, нужно понимать, как выбрать хорошую команду и как правильно ею управлять.

Планирование. Проектная команда состоит из сотрудников с назначенными ролями и обязанностями до завершения проекта. Члены проектной команды имеют различные наборы навыков, и им может быть назначен полный или неполный рабочий день. Члены команды могут работать очно или удаленно, в таком случае менеджер проекта должен знать, как работать с «виртуальной» командой [1].

Для членов проектной команды важно участвовать в принятии решений и планировании проекта, поскольку это добавит им опыт в рабочий процесс и укрепит их приверженность проекту.

Роли в проекте. Различные роли в команде будут зависеть от характера проекта. Структура команды может меняться на каждом этапе, чтобы соответствовать меняющемуся характеру проекта. В команде могут быть следующие роли:

- бизнес-аналитики,
- дизайнеры, разработчики,
- специалисты по приложениям (ИТ-контекст),
- тестировщики и др.

Например, может быть сформирована мощная команда для определения бизнес-решения, за которой следует более широкая команда, включая членов «виртуальной» команды, для его предоставления, а затем меньшая операционная группа для его эксплуатации [2].

Структура команды. Довольно часто, особенно в сложных проектах, существуют различные рабочие процессы или подпроекты, которые происходят параллельно. Например, в разработке нового сайта дизайнер веб-сайта может работать с бизнес-менеджерами и сетевыми специалистами, которые создают внешний вид сайта. Другой дизайнер веб-сайта работает с различными бизнес-менеджерами и разработчиками для представления управленческой информации о продажах[3]. Таким образом, проектная группа может выглядеть в виде матрицы, где различные типы ресурсов должны работать вместе, чтобы обмениваться знаниями и создавать согласованное решение. Каждой из подкоманд потребуется лидер, а члены команды должны понимать свои индивидуальные роли.

Построение команды. Не менее важно развитие команды. Это процесс улучшения компетенций, взаимодействия членов команды и общей командной среды для повышения эффективности проекта.

Команда должна быть организована таким образом, чтобы максимизировать свою эффективность. Менеджер проекта должен поддерживать хорошие отношения между работниками и мотивировать членов команды выполнять качественную работу своевременно.

Лестница Такмана – модель развития команды, которая включает в себя пять этапов, через которые могут пройти команды:

1. **Формирование:** команда встречается и узнает о проекте и их формальных ролях и обязанностях.
2. **Столкновение:** команда начинает заниматься проектной работой, техническими решениями. По мере того, как члены группы пытаются организовать работу, конфликт неизбежно оказывает влияние на их личные взаимоотношения. Приходится подстраиваться под идеи, принципы и убеждения в соответствии с организацией группы.

3. **Нормализация:** члены команды начинают работать вместе и учатся доверять друг другу.

4. **Исполнение:** команда – это хорошо организованное подразделение, которое с легкостью справляется с проблемами.

5. **Завершение:** команда расформировывается в связи с завершением проекта.

Барьеры на пути эффективного развития команды. Многие барьеры могут быть на пути эффективного развития команды [4]. Например, если члены команды имеют разрозненные приоритеты, это может привести к конфликту внутри команды. Коммуникационные пробелы возникают, если участники проектной группы не могут согласовать свои идеи [5]. Также, члены команды могут продемонстрировать отсутствие приверженности к проекту, особенно если человек работает над несколькими проектами одновременно.

Пока команда не будет чувствовать то, совокупный вклад в работу больше, чем индивидуальный, работа между участниками будет более напряженной и менее эффективной.

Конфликты неизбежны и могут быть внутриличностными, межличностными и межгрупповыми конфликтами. Основными источниками конфликтов являются:

- расписание;
- приоритеты;
- человеческие ресурсы;
- баланс технических и эксплуатационных мнений;
- административные процедуры;
- расходы;
- личностные конфликты.

Методы разрешения конфликтов. Многие конфликты, возникающие в процессе реализации проектов, можно разрешить с помощью одних и тех же методов. Покажем основные из них:

- установление правил и методик разрешения конфликтов;
- разработка методик разрешения возможных конфликтов в проектах на ранних этапах планирования;
- использование четкой организационной иерархии;
- непосредственный контакт конфликтующих сторон.

Первый метод разрешения конфликтов применяется очень часто, однако его эффективность зависит от способностей лидера команды использовать установленные правила и методики для конкретных проектов.

Второй метод является одним из самых эффективных и состоит в том, что каждый менеджер разрабатывает собственные правила и методы разрешения конфликтов в соответствии со спецификой проекта.

Использование четкой организационной иерархии теоретически является наилучшим методом разрешения конфликтов, потому как при двойном подчинении ни менеджер проекта, ни функциональный руководитель не будут доминировать. Однако на практике применение такого способа не всегда возможно.

Последний метод – это когда конфликтующие стороны сами пытаются найти компромиссное решение. Данный метод не всегда работает и может даже ухудшить ситуацию и усугубить разногласия соперников [6].

Уступки и снятие сиюминутных возражений – плохой способ управления конфликтами. Иногда это может временно разрешить конфликт, но никогда не решит вызвавшую его проблему. В отдельных случаях менеджер проекта может использовать свои властные полномочия и оказать давление на конфликтующие стороны, с целью скорейшего

урегулирования разногласий. Этот способ может применяться, когда менеджер проекта наделен такими правами и использует их для разрешения конфликта. Необходимо помнить, что принуждение может вызвать отрицательную реакцию, что скажется на работе команды проекта в будущем.

Среди структурных методов разрешения конфликта обычно выделяют:

1. Разъяснение требований к работе, т. е. нормализация и корректировка информационных потоков о задачах, целях, обязанностях исполнителей и т. д.
2. Использование координационных и интеграционных механизмов – разграничение полномочий и области взаимодействия.
3. Установление комплексных целей предприятия и проекта – создание направленности в деятельности разрозненных подразделений.
4. Использование системы вознаграждений – поощрение конструктивного поведения исполнителей и руководителей.

Команды проекта в стандарте PMI PMBOK. В 6-м издании Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) область знаний по управлению человеческими ресурсами проекта была переименована в управление ресурсами проекта, тем самым охватывая более широкую категорию, которая включает в себя физические ресурсы, такие как материалы и оборудование. Следовательно, проектные группы считаются одним из нескольких типов проектных ресурсов [7].

В Руководстве PMBOK нет общей организационной структуры проекта, хотя в нем четко определены четыре роли:

1. Спонсор проекта
2. Менеджер проекта
3. Проектная команда
4. Заинтересованные стороны проекта.

Область знаний «Управление ресурсами проекта» включает в себя процессы, необходимые для идентификации, приобретения и управления ресурсами, необходимыми для успешного выполнения проекта. Эти процессы призваны обеспечить предоставление необходимых ресурсов руководителю проекта и команде проекта в надлежащее время и в нужном месте.

Управление ресурсами проекта включает в себя следующие процессы:

1. Планирование управления ресурсами

На начальном этапе планирования создается план управления ресурсами, в котором описываются роли и обязанности, как будет создана команда, а также любые ограничения и допущения. Кроме того, устав команды определяет ценности команды, принципы общения, процессы разрешения конфликтов и т. д.

2. Оценка ресурсов операции

Также на этапе планирования необходимо оценить и распределить человеческие ресурсы для каждой задачи проекта, чтобы определить количество часов, дней или месяцев труда, необходимых для выполнения проекта.

3. Приобретение ресурсов

Как только проект будет запущен, необходимо набрать проектную команду. Этот процесс включает в себя действия, связанные с наймом проектной команды, включая рекламу, собеседование и прием на работу.

4. Развитие команды

Этот процесс относится к проектной группе, а не к другим физическим ресурсам. Поскольку проекты имеют временный характер с началом и концом, большинство членов проектной команды должны знать, что они покидают проект с большими навыками, чем они начали, чтобы оставаться мотивированными. Это могут быть дополнительные знания и

навыки, или это может быть хороший шанс для будущего проекта. Кроме того, проводится оценка эффективности работы, чтобы максимизировать отдачу от проектной команды.

5. Управление команды

Проектной командой необходимо активно управлять, чтобы обеспечить выполнение проектной работы в срок, в рамках бюджета, с соблюдением требуемых уровней качества и любых других критериев успеха проекта.

6. Управление ресурсов

Во время мероприятий по контролю проекта руководитель проекта должен оценить проектную группу, чтобы убедиться, что она по-прежнему отвечает потребностям проекта и выполняет план проекта. Если нет, команда должна измениться, чтобы соответствовать плану управления проектом, или план управления проектом должен измениться, чтобы соответствовать существующей проектной команде.

Команды проекта в стандарте PRINCE2. В стандарте PRINCE2 организационная структура проекта очень четко определена.

Вторая из семи тем PRINCE2 называется «Организация». Она определяет структуру проекта PRINCE2. PRINCE2 возлагает обязанности по проекту на роли, а не на людей. Эти роли затем могут быть присвоены конкретным лицам. Таким образом, один человек может иметь более одной роли. Например, в крупных проектах, роль поддержки проектов (Project Support) можно назначить одному или нескольким лицам. В небольших проектах роли менеджера проекта и поддержки проектов могут назначаться одному человеку [8].

Проектная группа разделена на две части:

- Руководитель группы отвечает за обеспечение производства продуктов, выделенных руководителем проекта. Он также представляет повседневную расстановку приоритетов задач для проектной группы.

- Проектная группа выполняет повседневную техническую работу по проекту.

Кроме того, несколько других ролей взаимодействуют с этими двумя:

- Руководитель проекта делегирует ответственность за управление процессом доставки продукта руководителям групп. Таким образом, роль руководителя проекта – это скорее контроль, чем непосредственное повседневное участие в производстве результатов.

- Поддержка проекта предоставляет административную поддержку или консультации и рекомендации по использованию инструментов управления проектами, как руководителю проекта, так и проектной команде. Часто существует организационный проектный офис, который выполняет эту роль.

Команды проекта в стандарте ISB IPMA. В ISB IPMA основным разделом, регулирующим проектные команды, является «Организация командной работы».

Существует шесть ключевых критериев компетентности:

1. Учитывает компетентность, достоинства, слабости и мотивацию отдельных членов команды.
2. Принимает решение о включении в команду, назначении на роли и задачи.
3. Разъясняет цели и создает общее видение.
4. Определяет цели команды, повестку дня и критерии завершения задач.
5. Согласовывает с командой общие нормы и правила.
6. Мотивирует членов команды и поддерживает осведомленность.

Чтобы создать эффективную команду, нужно отобрать в нее правильных людей. Профессионал, управляющий командой, должен не

только убедиться в том, что отбираемые люди обладают необходимыми знаниями и навыками, но и в том, что они совместимы между собой для работы в команде. До того, как набранные участники начнут работать вместе, они должны осознать, что являются единой командой.

Профессионал, руководящий командой, должен направить индивидуальную мотивацию на обеспечение её эффективной работы [9]. Члены команды должны получить возможность познакомиться друг с другом и с задачами, которые им предстоит решать. Сплочение команды — это растянутая во времени задача, и по мере развития команды меняются и задачи профессионала, руководящего ею.

Заключение

Руководителю проекта важно сформировать команду проекта, в которую входят сотрудники с требуемыми компетенциями. Он должен координировать общее планирование проекта, определить цели, которые должны быть выполнены. Установить структуру работы и последовательность действий, определить ответственных лиц за части проекта, установить контрольный график, оценить бюджет, подготовить и координировать планы управления проектом, в том числе план управления человеческими ресурсами.

Руководитель проекта также должен развивать проектную группу, делегировать полномочия и определять обязанности, распределять необходимые ресурсы, управлять конфликтами между членами команды. Также он ответственен за общение со всеми заинтересованными сторонами проекта, роспуск команды и завершение проекта.

Список литературы

1. Лыскова, И.Е. Управление проектами: учебник / И.Е. Лыскова, О.С. Рудакова. – М.: КноРус, 2019. – 188 с.
2. Основы управления проектами / А. В. Аверин, В. В. Жидиков, И. В. Корнева [и др.]; под ред. С.А. Полевого. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 258 с.
3. Островская, В.Н. Управление проектами: учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. – СПб.: Лань, 2019. – 400 с.
4. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.
5. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
6. Федорова, А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров: учебное пособие / А.В. Федорова. – М.: КноРус, 2019. – 212 с.
7. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) (A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Институт управления проектами. – URL: <https://biconsult.ru/files/data/vault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf?ysclid=11xn40we7r> (Дата обращения: 13.04.2022)
8. PRINCE2 Handbook. – URL: <https://prince2.wiki/ru/> (Дата обращения: 13.04.2022)
9. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями (4-я версия. – URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/ICB%204_0%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B8%C%86.pdf (Дата обращения: 13.04.2022)

References

1. Lyskova I.E., Rudakova O.S. *Upravleniye proyektami* (Project management), Moscow, KnoRus, 2019, 188 p.
2. Averin A.V., Zhidikov V.V., I.V. Korneva; et al., Edited by Polevoy S.A. *Osnovy upravleniya proyektami* (Fundamentals of project management), Moscow, Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo «KnoRus», 2020, 258 p.
3. Ostrovskaya V.N., Vorontsova G.V. et al. *Upravleniye proyektami* (Project management), St. Petersburg, Lan, 2019, 400 p.
4. Zub A.T. *Upravleniye proyektami* (Project management), Moscow, Izdatel'stvo Yurayt, 2021, 422 p.

5. Romanova M.V. *Upravleniye proyektami* (Project management), Moscow, ID «FORUM», INFRA-M, 2020, 256 p.
6. Fedorova A.V. *Konfliktologiya. Dlya ekonomistov i menedzherov* (Conflictology. For economists and managers), Moscow, KnoRus, 2019, 212 p.
7. URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf?ysclid=11xn40we7r>
8. URL: <https://prince2.wiki/ru/>
9. URL: https://sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-08-05/ICB%204_0%20%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86.pdf

Рецензент: О.А. Пешкова, канд. экон. наук, доц., МАДИ