

© Юрий Николаевич Лапыгин,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
профессор Владимирского
государственного университета имени
Александра Григорьевича и Николая
Григорьевича Столетовых

Lapygin Yuri Nikolaevich,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Professor of the Vladimir State University
named after Alexander Grigorievich and
Nikolai Grigorievich Stoletov

ПРОЕКТНАЯ ГРУППА ИЛИ ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА?

Project group or project team?

Аннотация: проектное управление ориентировано на создание временного предприятия в форме проектной группы, которую часто называют проектной командой, хотя группа и команда не по всем характеристикам совпадают. Для идентификации и сопоставления указанных категорий в настоящей работе выполнен анализ практики применения положений руководства к Своду знаний по управлению проектами и структуры так называемых заинтересованных сторон в управлении проектами, а также основных подходов к командообразованию в организациях.

Abstract: Project management is focused on the creation of a temporary enterprise in the form of a project group, which is often called the project team, although the group and the team do not coincide in all characteristics. In order to identify and compare these categories, this paper analyzes the practice of applying the guidelines to the Code of Knowledge on project management and the structure of so-called stakeholders in project management, as well as the main approaches to team building in organizations.

Ключевые слова: проектное управление, группа, команда, сплоченность, групповая динамика, навыки, типология.

Keywords: project management, group, team, cohesion, group dynamics, skills, typology.

Проектная деятельность предусматривает организацию специальной группы, которая часто носит название «команда» [12].

Уникальность проектной работы предъявляет повышенные требования к субъектам проектного управления, в том числе к их компетентности. Уровень компетентности при отборе персонала для участия в проектной работе оценивается для того, чтобы [3]: определить соответствие компетенций потенциальных членов проектной группы тем целям, которые поставлены в проекте; сформировать кадровый резерв из подобранных претендентов; построить программу индивидуальных и групповых тренингов для формирования специальных компетенций; провести оценочные интервью при отборе кандидатов в команду. Но сформированную группу еще необходимо довести до уровня команды.

Представляет интерес сопоставление проектных групп и проектных команд.

Характеризуя малую группу (см. рис. 1), обычно выделяют то, как часто взаимодействуют члены группы между собой, формируя особые отношения в группе.

Частота взаимодействия	Развитие индивидуальности группы	Установление групповых норм
Выгода каждого от объединения в группу	Малая группа	Дифференциация ролей
Взаимозависимость индивидуальных и общих целей		Взаимообмен и копирование поведения

Рис. 1. Характеристики малой группы

Развитие индивидуальных групп приводит развитию схожих черт и моделей поведения, отличающих каждого члена группы от других людей.

Установление групповых норм как системы ценностей, обеспечивающей оценку поведения членов группы и идентификацию группы во внешней среде. В группе происходит копирование поведения лидеров и центров мнений, происходит формирование особой культуры, в основе которой лежит традиции, ритуалы, привычки характерные для группы.

В группе происходит распределение ролей, но не путем назначения на роль какого-либо ее члена, а методом проб и ошибок каждого члена группы в процессе испытания себя в разных ролях до тех пор, пока не закрепится за ним та роль, в которой он в большей степени может проявить себя сообразно своему психотипу.

Нивелирование индивидуальных целей и ориентация на цели группы в целом также характерны для группы, поскольку в этом случае реализуется эффект синергии и каждый получает выгоду от объединения своего потенциала с потенциалом членов группы.

Групповая динамика зависит также от половозрастных и квалификационных характеристик членов группы, а также от размеров и состава группы (рис. 2).



Рис. 2. Факторы групповой динамики

Из отмеченного становится очевидным, что группа становится командой не сразу после ее образования, а постепенно, проходя от стадии обычной группы [15, с. 233-234] и рабочей группы к команде как таковой (рис. 3).

На эффективность процесса становления команды влияет и размер группы. Так, известный исследователь и практик в области командообразования Мередит Белбин

писал: «Команда из восьми человек реализует свой потенциал только при том условии, если она будет хорошо структурирована и роль руководителя будет исполнять умный и волевой человек. А члены команды будут точно подобраны и проинструктированы так, что все восемь командных ролей займут игроки, способные справиться с порученными им ролями» [1, с. 202].

Если обратиться к такому феномену как проектная команда, то необходимо выделить следующее. Отличия проектной команды от проектной группы, по мнению Султанова И. А., существенны, что подтверждает, составленная им таблица [17] (см. табл. 1).

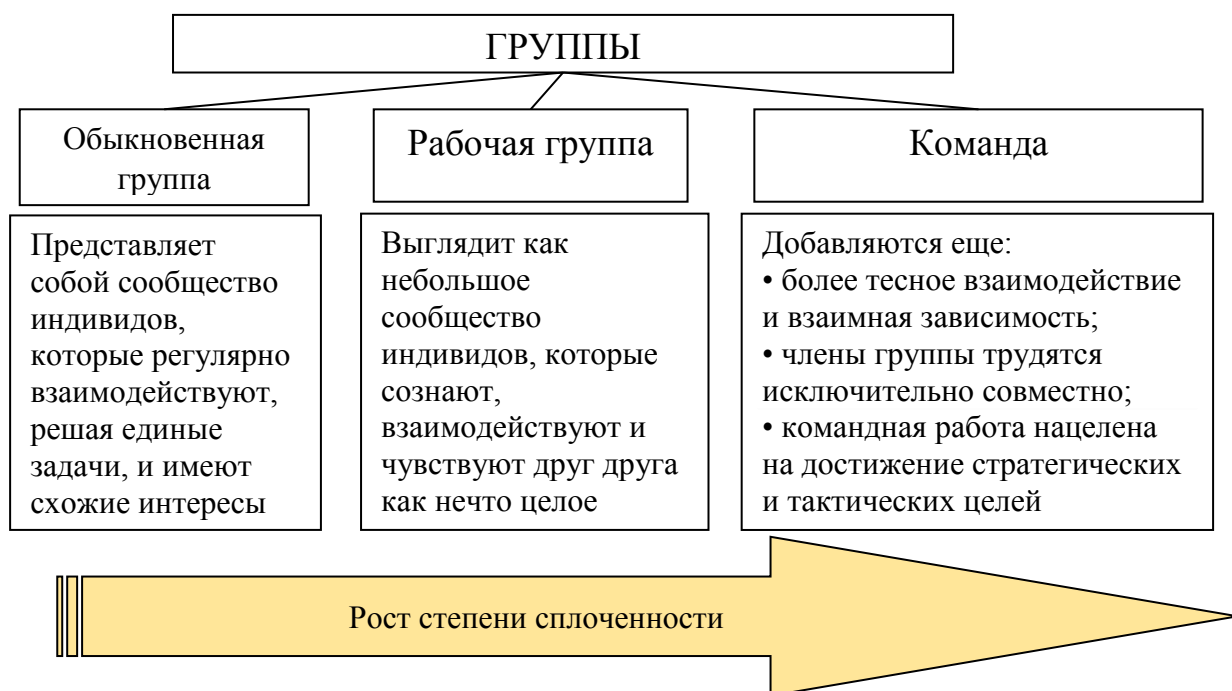


Рис. 3. Классификация групп по степени сплоченности

Таблица 1

Сопоставление рабочей группы и команды

Наименование характеристик	Рабочая группа	Проектная команда
Цели деятельности	Личные	Общекорпоративные
Ответственность	За часть общего результата	За конечный результат в целом несет каждый
Кооперация	Необязательна	Обязательна
Коммуникации	Ограничены	Участники много общаются
Число участников	Неограниченно	Не более 12 человек
Обучение	Индивидуальное	Групповое
Синергия	Малозаметна	Лежит в основе деятельности

В качестве оснований подбора членов проектной команды чаще всего используются такие критерии доступности человеческих ресурсов, как величина расходов, опыт работы в проектах, коммуникационные способности, уникальные компетенции (знания и навыки), мотивация к проектной деятельности. Структура навыков отражена на рис. 4.



Рис. 4. Структура навыков, которыми должны обладать члены команды

При наборе персонала в состав команды следует учитывать такие моменты [15, с. 233-234]:

- устойчивость персонала к стрессу в условиях неопределенности;
- загруженность персонала может вырасти в его перегруженность;
- наличие опыта успешной работы в команде;
- хорошие связи персонала с ключевыми подразделениями организации;
- активность и честность персонала, отбираемого в команду.

Кроме того, необходимо оценить тип личности [8] и эмоциональный интеллект [9] потенциальных членов команды.

В организации может одновременно функционировать несколько проектных команд. В этом случае можно рассматривать самостоятельным проектом формирование информационной платформы [7] для обмена знаниями в части управления проектами, основанной на технологии блокчейн [2]. Подобная платформа решает несколько задач:

- аналитическую (помогает консолидировать и сохранять знания);
- коммуникационную (обеспечивает обмен мнениями);
- креативную (стимулирует ассоциативное мышление);
- техническую (формирует базу знаний и опыта).

Информационная платформа обеспечивает коммуникационный процесс не только проектных групп в организации, но и различные тематические группы, корпоративные социальные сети, сообщества профессионалов и экспертов, что создает основу для эффективного обмена знаниями и опытом. В этом вопросе необходимо учитывать и то, что проектные группы неоднородны по своему составу и в процессе реализации проекта взаимодействуют не только членами группы, но и иными формальными и неформальными группами в организации. Взаимодействие в группе, (в силу ограниченности времени на формирование общих ценностей) происходит не на

основе профессиональных традиций и стандартов, а методом проб и ошибок для быстрого решения комплекса задач проекта [11, с. 29-32].

Когда же речь идет о формировании глобальных команд, то, по мнению специалистов [16, с. 156], персонал должен обладать такими чертами:

- умение выстраивать коммуникации на расстоянии в сети «Интернет»;
- работа в глобальных проектах других стран;
- понимание социокультурных особенностей и географических различий;
- самоконтроль и уверенность в себе;
- толерантность к неопределенности в процессе реализации проекта;
- низкие потребности в частых социальных контактах и общении;
- открытость и гибкость [15, с. 233-234].

Что касается слаженной работы команды, то, по оценкам специалистов [12], команда работает эффективно, если:

- цели проекта сближают позиции членов команды;
- руководитель проекта обладает чертами как формального, так и неформального лидера;
- разногласия носят конструктивный характер и не перерастают в конфликты;
- ошибки анализируются, а их повторение исключается;
- команда осознает клиента проектного продукта и ориентирована на его запросы;
- командные навыки позволяют находить оптимальные решения проблем;
- мотивация членов команды на решение задач высока.

Как правило, подобные команды создаются на временной основе для решения задач только данного проекта.

Следует рассмотреть наряду с командой проекта такие категории, как «команда управления проектом», «куратор проекта» и другие «заинтересованные стороны». Схематично они представлены на рисунке 5, где команда проекта представляет собой временную группу специалистов, создаваемую на период выполнения проекта, а команда управления проектом - сотрудники команды проекта, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом¹.

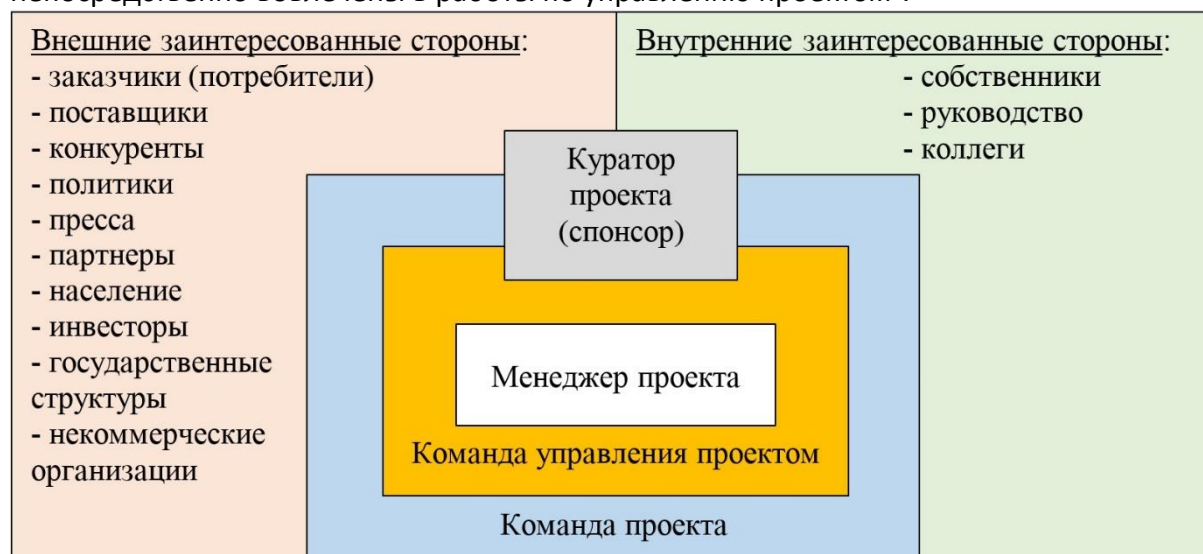


Рис. 5. Участники проектной деятельности

¹ Как правило, разделение на команду проекта и команду управления проектом используется в масштабных и сложных проектах.

Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры) – это лица или организации, которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта [11, с. 29-32]. К заинтересованным сторонам в отечественной литературе принято причислять первых руководителей организации, собственников, ключевых сотрудников, потребителей товаров и услуг, регулирующие органы и тому подобных лиц [5].

Спонсор (куратор) проекта представляет интересы заказчика, обеспечивает ресурсы для реализации проекта [13]. Спонсор обеспечивает постановку задачи проектной команде, обозначает свое видение результата проектного управления и отслеживает успешность реализации проекта [6].

Менеджер проекта – лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта обеспечивает связь между стейкхолдерами и членами проектной команды, а также отвечает за реализацию потенциала каждого члена команды, обеспечивая плавающее лидерство и реализацию закона синергии [10].

Специальные качества менеджера проекта заключаются не только в умении предвидеть, какие дополнительные изменения необходимо будет внести в проект, но и уметь определять сроки и стоимость предстоящих работ по проекту [14].

В заключение следует подчеркнуть, что проектная группа не всегда становится проектной командой, что снижает возможность реализации закона синергии и как следствие - эффективность достижения цели, заявленной в проекте.

Список литературы

1. Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер с англ. – М. : НИРРО, 2003. – 315 с.
2. В России создается государственная блокчейн-платформа для обмена знаниями [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iksmedia.ru/news/5443159-V-Rossii-sozdaetsya-gosudarstvennay.html> (дата обращения: 04.08.2018).
3. Войцеховская Т. В., Герасимова Е. А. Возможности применения компетентностного подхода в управлении проектными командами // Управление человеческими ресурсами – основа развития экономики. – 2015. – № 6. – С. 339-345.
4. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
5. Демьяненко В. Координация усилий при управлении изменениями [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/coordination.shtml> (дата обращения: 14.07.2018).
6. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml (дата обращения: 20.07.2018).
7. Залесов Д. В. Анализ особенностей управления обменом знаниями между проектными группами // Вестник финансового университета. - 2012. - № 4. – С. 112-118.
8. Лапыгин Ю. Н. Построение управленческой команды. – Владимир : ВлГУ, 2006. – 300 с.
9. Мерсино Э. Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2018. – 352 с.

10. Мойра А. Управление проектами и управление изменениями: почувствуйте разницу [Электронный ресурс] // Директор информационной службы. - 2016. - № 8. URL: <https://www.osp.ru/cio/2016/8/13050632/> (дата обращения: 14.07.2018).
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Четвертое издание (Руководство РМВОК). – 5-е изд. - М. : Олимп-Бизнес, 2018. – 790 с.
12. Султанов И.А. Создание работоспособной команды проекта [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/formirovanie-komandy-proekta.html> (дата обращения: 04.08.2018).
13. Султанов И. А. Стейкхолдеры процедур развития [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannye-storony-proekta.html> (дата обращения: 05.08.2018).
14. Юдина О. Н. Современные мировые тенденции в проектном управлении // Ученые записки международного банковского института. - 2017. - № 19. – С. 137-146.
15. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.
16. Binder J. Global Project Management. Communication, Collaboration and Management Across Borders. – Burlington : Gower Publishing Ltd, 2007. - 284 p.