

УДК 005.935

С.К. ЧЕРНОВ, А.А. ЛЕВИТ

Научно-производственный комплекс газотурбостроения «Зоря» -«Машипроект», Украина

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Рассмотрены вопросы единого подхода к понятию «команда проекта», выделены основные отличительные свойства команды проекта наряду с другими формами коллективной работы. Приведены критерии оценки эффективной работы команды проекта.

проектно-ориентированное управление, команда проекта, наукоемкое предприятие, эффективность работы, мотивация

Введение

Одним из основных понятий в проектном менеджменте является понятие «команда» в проекте, а в управлении проектами – менеджмент человеческих ресурсов проекта, включающий в себя процессы планирования, формирования и создания команды (team building), ее развития и обеспечения деятельности (team development), трансформации или расформирования команды. По мнению Морриса [1, С. 39]: «Руководство и командная работа – сущность эффективной реализации проекта»; посредством синергетической совместной работы команды можно достигнуть гораздо большего, чем при работе в группах, разделенных на отделы. Команда проекта является субъектом управления человеческими ресурсами, которые относят к подсистемам управления проектом [2, С.41, 44]. Таким образом, менеджмент проекта является: с одной стороны – процессом (процессами) использования управляющим (менеджерами) проекта знаний, навыков, методов, средств и технологий проектного менеджмента при осуществлении проекта с целью эффективного достижения целей проекта с заданным качеством результатов, в сроки и в пределах утвержденного бюджета и удовлетворения ожиданий участников проекта; с другой стороны – группой людей (ролей), управляющих проектом, т.е. обеспечивающих про-

цессы управления, коммуникаций и принятия решений по осуществлению проекта [3].

Результаты, которые могут обеспечить проектные команды, имеют как оперативное, так и стратегическое значение. Так использование рабочих команд с расширенными полномочиями в фирме Lord Corp. (признанной одним из лучших предприятий в США) привело к значительному росту эффективности производства. Аналогичные результаты были получены в других компаниях мирового масштаба, таких как Johnson & Johnson Co., 3M Corp., Yokogawa Electric.

Условия трансформации украинской экономики и отсутствие опыта организации украинских проектных и проектно-ориентированных наукоемких организационных структур создают определенные ограничения для применения методов мотивации команд проектов. Следовательно, высокую актуальность имеют научные исследования, посвященные разрешению этой сложной проблемы, решение которой будет способствовать дальнейшему росту эффективности управления человеческим капиталом и отвечает актуальным задачам, стоящим перед наукой.

Формулирование проблемы

Постановка проблемы. Статья посвящена обсуждению специфики работы в команде в рамках

управления проектами и обзору основных известных результатов ее теоретического изучения и практического использования. Команда рассматривается как объект управления, анализируются особенности команды проекта и приводятся подходы к ее исследованию в проектно-ориентированных структурах. Дается характеристика задачам, функциям, процедурам и процессам эффективного управления командой проекта в рамках проектно-ориентированных наукоемких структур, и выделяются роль и место механизмов стимулирования.

Цель статьи – исследовать закономерности и выявить специфические условия эффективного управления командой проекта в проектно-ориентированных социальных системах в условиях трансформации украинской экономики, а также выдвинуть основные направления преобразований.

Объектом исследования является команда проекта в проектно-ориентированных наукоемких организациях. *Предмет исследования* – условия, принципы организации эффективной работы команды проекта.

Связь авторского замысла с важными научными и практическими задачами. Направление исследований непосредственно связано с концепцией и государственной программой развития промышленности Украины на 2003–2011 года, в которой предусмотрено: «... впровадження сучасних механізмів стимулювання високопродуктивної праці, формування та розповсюдження промислової культури інноваційного типу». Среди проблем, которые очерчены национальной программой развития инвестиционной деятельности на 2002–2010 гг. актуальной является использование эффективных методов корпоративного управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Наибольший интерес в исследовании проблем управления командой проекта представляют работы отечественных ученых М.Л. Разу, В.Н. Буркова, С.Д. Бушуева, В.И. Воропаева, М.З. Згуровского,

Г.Б. Клейнера, В.Н. Михеева, И.И. Мазура, Б.З. Мильнера, Д.А. Новикова, А.С. Товба, Г.Л. Ципеса, В.Д. Шапиро.

Новизна и методологическое общенаучное значение. В рамках системного сценария оптимальной работы команды проекта в наукоемких проектно-ориентированных системах получили дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат теории управления проектами, связанный с понятиями «команда проекта», «эффективная работа команды». Основные выводы и рекомендации, содержащиеся в статье, могут найти применение в научных исследованиях проблем управления деятельностью команды проекта, а также в практической работе менеджеров, внедряющих системы стимулирования и мотивации персонала.

Команда проекта как основа проектного управления

Характерной чертой последнего десятилетия в экономике развитых стран является активное применение различных типов динамических, адаптивных структур, характеризующихся активным взаимодействием с внешней средой и высокой степенью делегирования ответственности и полномочий на нижние уровни управления. Во многих случаях одним из основных компонентов подобных структур становятся рабочие команды, которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка. Они стали важнейшей составляющей для большого числа известных компаний, например Shell Oil, Hitachi, Sony, ICI, Mobil, IBM, Boeing, Xerox, Hewlett Packard, Motorola [4] и др. В последнее время появились примеры успешного применения рабочих команд и в развивающихся странах (Индия, Малайзия, Саудовская Аравия, Фиджи), Китае [5, С. 150]. Отечественные организации обладают богатым опытом использования коллективных форм организации труда, а расширяющееся сотрудничество с

иностранными фирмами и все большее применение новых форм, методов и моделей управления украинскими компаниями позволяют надеяться на интенсивно расширяющуюся практику организации работ командами, проектными командами в ближайшем будущем.

Место и роль команды в управлении проектом. Современное понимание команды как коллективной формы организации работы имеет глубокие исторические корни. В настоящем исследовании команда рассматривается именно с управленческой точки зрения в рамках методологии управления проектом. Исследователи в области управления проектами считают команду одним из главных понятий управления проектами. По мнению В.Д. Шапиро, команда проекта – «это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается». Российский ученый В.И. Воропаев считает, что команда проекта – это организационная структура, включающая совокупность отдельных лиц (групп и/или организаций), привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение [6, С. 41] или, в другой редакции, – «специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей» [2, С. 63]. Видные российские ученые в области управления М.Л. Разу, Ю.В. Якутин представляют команду проекта «как совокупность участников проекта, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия» [6, С. 117].

Команды существуют для достижения совместных целей их участников; они ограничены и устойчивы во времени. Члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами. Д. Канценбач и Д. Смит представляют ко-

манду как *небольшое количество человек*, имеющих взаимодополняющие навыки, *приверженные общим целям*, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом. Еще одно определение предлагает М.Л. Разу: «Команда – организационное решение, с помощью которого осуществляется *интеграция деятельности* специалистов исполнительского звена» [6, С. 117-118]. Именно в индивидуальных различиях исполнителей проекта заключается причина создания команд, поэтому сильные стороны каждого сотрудника дополняют слабости коллег. Потребность в команде возникает в случае ограниченного количества людей, необходимых для достижения определенной цели и ограниченных ресурсов, прежде всего, – времени. Ограниченность ресурсов компенсируется высоким профессионализмом и эффективностью совместных действий ее членов. Группа становится командой, когда возникает синергетический эффект (эффект системности): у команды появляются свойства, которые не получить простым сложением свойств ее участников, то есть ее производительность выше, чем сумма индивидуальных производительностей участников. Например, используя знания всех своих участников, команда может создать качественно новое знание, чего простым суммированием не получить. Речь идет лишь о потенциальной возможности – эффект может быть и отрицательным, когда команда оказалась неэффективной. Характерные отличия от рабочей команды, которые определяются самим понятием «проект» и спецификой работы в нем являются: состав изменяется в зависимости от фазы жизненного цикла проекта, статуса выполняемых работ, от сложности решаемых задач; взаимопонимание участников команды, работающих в различных отраслях и говорящих на разных профессиональных языках, характерных для их предметных областей в силу наукоемкого характера многих проектов и их ориентации на недостаточно подготовленного заказчика.

Команды обладают рядом свойств, которые делают их более предпочтительными в сравнении функциональными и прочими формами постоянных коллективов, среди которых следует выделить следующие:

а) высокий уровень трудовой мотивации, заключающийся в активном участии работников в исследовании, формировании и согласовании целей: общих, рабочих команд и индивидуальных;

б) «интегральное» объединение навыков, опыта и интуиции участников команды;

в) наличие потенциала для решения сложных и особо сложных, креативных задач;

г) повышенная гибкость и более быстрая реакция на изменение ситуации;

д) умение быстро собираться, развертывать свою деятельность, переключаться с одной задачи на другую и расформировываться.

Неоднозначность в определении понятия «команда проекта» и в представлении отличительных свойств такой команды, особенностей функционирования ее с точки зрения эффективности среди ученых и практиков отечественной школы повлекла за собой необходимость уточнения понятия на основе интегральных характеристик. *Команда проекта понимается как специально сформированная, сложноорганизованная, специфическая система коллективной работы, направленная на достижение целей проекта.* Специально сформированная команда – состав команды проекта формируется в соответствии со спецификой и уникальными характеристиками проекта, его целей и требований к результату. Сложноорганизованная система – организационная система, предполагает задачецентрическую структуру с гибкой перенастройкой на работы различной сложности и уровнем креативности. Специфичность системы коллективной работы предполагает наряду с наличием специфики, присущей команде как таковой, оригинальность КП дополнена присутствием среди участников команды высокой степени доверия и

непосредственным их взаимодействием.

Современные подходы к определению понятия эффективности. Ученые [7, 8] отмечают, что управление командой – многогранный, сложный и специфический процесс. С этим утверждением нельзя не согласиться, так как персонал является сложным ресурсом для управления за счет того, что каждый человек целостен, не повторный, ценен, имеющий личные социально-психологические качества и характерологические особенности. Следует также отметить, что практически все исследователи связывают менеджмент команды с термином «эффективность»: «эффективность использования», «эффективность работы» и т.п.

До сегодняшнего дня исследователи сформулировали немало научных подходов к определению эффективности, но этот вопрос образовал и много дискуссий среди теоретиков. Принимая решение об эффективности или неэффективности работы команды, необходимо разделять экономическую, организационную и социальную эффективность. Экономическая эффективность отражает экономический результат проекта или портфеля проекта; организационная – качество структуры проектного офиса; социальная – отражает влияние управления командой на формирование командной сплоченности, соответствующего психологического климата, атмосферы защищенности и причастности и т.п.

В.Д. Шапиро характеризует эффективную работу команды с двух позиций [2, С. 546]: профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата. Если с первой позиции – это, прежде всего, нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и креативный подход к решению задач, то со второй – неформальная атмосфера, хорошее понимание и совместное обсуждение стоящих перед командой задач, решения основываются на консенсусе.

Оптимальность работы команды предлагается рассматривать с позиций оценки трех составляю-

щих: качества управления командой, управления бюджетом и календарем проекта. Команда, с одной стороны, рассматривается как совокупный работник, который непосредственно влияет на результат проекта, поэтому критерии результативности проекта могут служить показателями эффективности работы команды в целом. С другой стороны, критерии оценки эффективной работы должны отражать результативность, качество и сложность работы (производительность, доля расходов на оплату труда в общем бюджете проекта, потери рабочего времени, качество работы и т.п.). Кроме этого, эффективность работы команды в значительной мере определяется организацией работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в команде, т.е. больше зависит от форм и методов работы с участниками команды. Несомненно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций значимости организации работы команды как социальной системы в рамках выполнения проекта; оценка эффективности необходима также как и оценка результативности проекта.

Заключение

Понимание процессов управления командой руководителем проекта и участниками команды позволяет обеспечить высокий уровень командной работы и качественное выполнение проекта в целом. Командная работа является одной из важных характеристик надежности и качества выполнения работ в проекте.

Проекты планируются и исполняются в результате объединенных усилий команды проекта, и осознание необходимости организовать работу этой команды лежит в основе фундаментальной концепции эффективного управления проектами. Принцип командной работы, наряду с определением должностей с объединяющей ответственностью и системами комплексного прогнозирующего планирования и контроля, образует триаду концепций, которая от-

личает управление проектами от других видов и форм управления.

Наиболее весомыми в рамках выполнения проекта и сложными в решении препятствиями по оптимизации работы команды в целом и участников команды в частности являются:

- несбалансированная система стимулирования и мотивации, заключающаяся в неадекватном, субъективно-ориентированном распределении вознаграждения среди участников команды;
- закрытость системы принятия управленческих решений со стороны центра и неясность политик управления проектом для участников команды;
- ограниченность системы мотивации рамками материального стимулирования, что связано с несовершенством уровня компенсации затрат работника с качеством его жизнеобеспечения;
- отсутствие инвестиций в развитие интеллектуального потенциала организации и условий для его накопления, в результате чего аннулируется положительный эффект использования командной организации работ в проекте, фиксируя уровень зрелости проектно-ориентированной организации на низком уровне.

Анализ тенденций развития отечественного наукоемкого производства, а также возможных вариантов реформирования таких управляющих систем и построения проектно-ориентированных структур позволяет сделать вывод о возможности, необходимости и актуальности организации эффективной работы команд, занятых в наукоемких проектах.

Оценка эффективности работы команды является сложной многоаспектной задачей – в общем виде эффективность работы можно отождествить с успешностью выполнения проекта. В отечественной практике отдается предпочтение измерению эффективности по таким критериальным группам, как экономические и социальные. При этом необходимо считать, что экономическая эффективность характеризует степень результативности проекта

на основе проектных принципов в оценке использования ресурсов проекта, а социальная эффективность характеризует степень удовлетворения потребностей и интересов участников команды, которые, в свою очередь, являются носителями интеллектуального капитала для применения в последующих проектах.

Сценарий по организации эффективной работы команд в наукоемких проектах должен проводиться, как минимум, в двух направлениях: построение, актуализация и стратегическое развитие системы управления знаниями и создание и обеспечение функционирования гибкой демократической системы компенсации затрат участников команды и стимулирования их труда с учетом фактического вклада каждого в результат проекта

Литература

1. Моррис У.Г. Ключевые вопросы управления проектами // Управление проектами: Пер с англ. / Под общ. ред. Дж. К. Пино. – СПб.: Питер, 2004. – Гл. 1. – С. 18-42.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебн. пособие. / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2007. – 664 с.
3. Роббинз С.П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз; пер. с англ. О.Л. Пелявского; Ун-т Сан-Диего.– 8-ое изд. – М.: Вильямс,

2006. – 443 с.

4. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики: Учебн. пособие / А.М. Карякин; Иван. гос. энергет. ун-т. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. – 136 с.

5. Мазур И.И. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход = Construction Project Management: International Approach : руководство / И.И. Мазур и др. – М.: Авваллон, 2004. – 589 с.

6. Управление проектом: Учебн. для студентов вузов / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу и др.; Под ред. М.Л. Разу; Гос. ун-т упр. – М.: КНОРУС, 2006. – 759 с.

7. Кукушкин М. Командообразование: лидерство на завтра // Менеджер по персоналу. – К.: Медиа-Про, 2006. – № 1. – С. 4-11.

8. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта [Электронный ресурс] // Директор информационной службы = Директор ИС /Изд. Открытые системы. – Электрон. данные (1 файл). – 2001. – №5. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2001/05/171745>. – Назв. с экрана.

Поступила в редакцию 25.07.2007

Рецензент: д-р техн. наук, проф. К.В. Кошкин, Национальный университет кораблестроения, Николаев.