Формирование и эффективность деятельности проектных команд: анализ отечественных исследований

Переверзина О.Ю.
Кандидат психологических наук,
эксперт факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: pereverzina@ranepa.ru

Аннотация

Представлен обзор и анализ некоторых отечественных исследований, затрагивающих проблематику работы проектных команд. Помимо традиционных вопросов, связанных с задачами формирования команд, оценки эффективности их деятельности, мотивации участников и др. были предприняты попытки рассмотреть и относительно недавно возникшие темы, например, формирование и управление Agile-командами, использование Scrum-методов, возможности Agile-коучинга и др., в том числе, и в органах публичной власти. Глубина обзора составляет 6 лет (2016-2021 гг.).

Ключевые слова

• проектная команда • проектное управление • проектный менеджмент • проектный подход в управлении • методы исследования проектных команд •

Проблематика, связанная с различными аспектами исследования команд, остаётся актуальной для учёных и практиков на протяжении многих лет. В связи с постоянно возникающими новыми мировыми вызовами и угрозами только командные методы управления позволят реализовать эффективные и отвечающие запросам времени стратегии деятельности. С другой стороны, результативность и эффективность команд не будет возможна без их постоянной трансформации в части структуры и способов формирования и управления согласно новым тенденциям, во многом зависящим от особенностей быстро изменяющегося мира.

Проектные и командные методы управления давно вышли за рамки функционирования коммерческих структур, в которых от быстроты принятия и реализации управленческих решений зависит не только возможность получения коммерческой выгоды, но и сам факт существования многих компаний. На сегодняшний день командные и проектные методы работы с успехом используются в системе образования, здравоохранения, других отраслях социальной сферы. Современная система государственного управления России во многом также ориентирована на использование командных и проектных методов управления, которые хорошо зарекомендовали себя как инструменты быстрого достижения поставленных перед государственными органами целей, а также получаемые этими методами результаты измеримы и прозрачны.

Как показывает анализ отечественных источников за последние пять-шесть лет, фокус внимания исследователей был направлен в основном на изучение особенностей командного взаимодействия, оценку эффективности деятельности команд, командного потенциала и т.п., и в меньшей степени затрагивал теоретические основы рассматриваемого предмета. Поэтому работа М.В. Ермолаевой и Ж.М. Кокуевой может отчасти восполнить существующий пробел. В частности, авторы предлагают рассмотреть такой феномен как «групповые компетенции проектной команды» и предлагают отличать их от «корпоративных компетенций», подразумевая под первыми «процессы, детерминирующие само существование коллектива, группы, социальной общности, которые оказывают влияние на эффективность совместной деятельности и межличностные отношения, опосредованные этой деятельностью», а под вторыми «общие требования, которые предъявляет компания ко всем своим сотрудникам вне зависимости от должности и характера профессиональной деятельности» [4, с. 147]. Авторы развивают и наглядно подтверждают тезис о том, что «команда является наилучшим инструментом достижения цели не всегда, но только в среде с высокой степенью неопределенности, когда должностные полномочия размываются, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей. В ситуации стабильности, определенности, в организации с жесткой структурой подчинения и строго закрепленными должностными обязанностями командные методы работы не эффективны» [Вересов Н.Н. Цит. по: 4, с. 148].

Под проектной командой обычно понимается коллектив специалистов, обладающих специфическими компетенциями, объединенных для достижения конкретной цели в заранее заданные сроки (жизненный цикл проекта). Наиболее эффективными считаются проектные команды, в которых обеспечивается взаимодополняемость членов команды. Внутри проектной команды возможно разделение ее участников на команду управления (организации) проектом и процессную команду, которая обеспечивает содержательное наполнение проекта. Это идеальный вариант формирования проектной команды, однако на практике эти условия не всегда соблюдаются.

Существует множество областей управленческой деятельности, где наиболее релевантен и успешно используется проектный подход. Основная его характеристика и особенность – рассмотрение человеческих ресурсов как основы эффективности деятельности. Такой подход является залогом того, что проект действительно будет реализован с максимальной отдачей.

Например, А.Б. Докторович [3] в своем исследовании проанализировал возможности и роли проектных команд в формировании и практической реализации международных и крупных высокотехнологичных проектов, реализуемых инновационными организациями, в частности, возможности, проблемы формирования и работы высококвалифицированных специалистов в проектной команде на каждом этапе зарождения и осуществления таких проектов.

Автор справедливо отмечает, что существует достаточно много сложностей в применении эффективных организационных, экономических и иных механизмов внедрения инновационных проектов, а также в

руководстве и управлении данными проектами. «Поэтому для успешного решения сложного комплекса проблем внедрения новаторских бизнес-идей целесообразно использовать проектные команды как в международных, национальных, так и в крупных инновационных проектах» [3, с. 72]. Предлагаемое А.Б. Докторовичем исследование обоснованно доказывает, что проектные команды и проектный метод управления, получившие активное распространение в самых разных отраслях, могут быть успешно применены в качестве современного организационно-управленческого механизма в высокотехнологичной экономической деятельности и в управлении персоналом.

П.С. Гоцев и И.Н. Булгакова предлагают использовать методы предикативной HR-аналитики в организации принятия решений при формировании проектных команд [2]. Авторы разработали алгоритм формирования проектной группы с помощью процедуры многокритериального выбора, на основе метода анализа иерархий. Следует особо подчеркнуть, что активное развитие информационно-коммуникационных технологий значительно способствует появлению новых, высокотехнологичных возможностей поддержки принятия управленческих решений, в том числе относительно формирования команд, включая в анализ и прогноз необходимое количество разнообразных HR-метрик.

Переход к организации деятельности на основе проектных команд ставит перед руководителями ряд сложных вопросов, таких как способы формирования команд, оценка их потенциала и эффективности, мотивация участников и др. Наряду с этими вопросами, традиционными для любого типа управления, возникают такие современные вопросы как формирование и управление Agile-командами, использование Scrum-методов, возможности Agile-коучинга и др.

Каждый менеджер, который когда-либо сталкивался с проектным управлением, понимает сложность организации слаженной работы команды, так как основной характеристикой настоящего времени является перманентная изменчивость требований к результатам работы. Помимо этого, зачастую лица, принимающие решения, имеют представление лишь об общей задаче, которую им предстоит поставить перед командой, и с трудом могут детально представить образ результата, а, следовательно, не могут полностью донести его до исполнителей. При этом сложности с представлением образа результата связаны с тем, что результат теперь всё чаще не имеет конечной точки, а также гибко трансформируется в зависимости от предпочтений и удовлетворенности его потребителя.

Вследствие этого для работы с подобными проектами идеально подходит методология гибкого управления проектом на основе ценностей Agile, которая позволяет быстро создавать различные продукты один за другим и делать их всё более значимыми для потребителя. Это достигается за счет разделения всей работы на несколько этапов – спринтов, зафиксированных жесткими сроками (дедлайнами). Такое разделение даёт команде возможность постоянно оценивать промежуточные результаты работы, получать отзывы и быстро вносить изменения. Важно подчеркнуть, что в данном случае команды формируются для проведения краткосрочных видов работ, а не на длительный период времени.

Примечательно, что Agile – это не просто прикладная технология, созданная под влиянием текущего момента, а определенная управленческая философия, представляемая ее сторонниками как набор ценностей. Основным постулатом этой системы является принцип приоритета людей и их потребностей над бюрократией в любых ее проявлениях. Философия Agile направлена на создание работающих продуктов, необходимых заказчикам (здесь заказчики могут пониматься в широком контексте), именно в том виде, в каком они хотят их видеть, и такие работающие продукты считаются более важными, чем исчерпывающая документация по ним. Во главе угла также стоит принцип сотрудничества с заказчиком, а не длительное согласование условий контрактов.

Данная концепция была с энтузиазмом встречена и принята к реализации во многих отечественных организациях коммерческого сектора. Предпринимаются попытки внедрить некоторые ее элементы в систему государственного и муниципального управления. Пока нельзя считать их полностью успешными из-за особенностей системы, а также из-за значительного сопротивления государственных служащих, которые привыкли к иным методам работы. Решение вопроса сочетания традиционных и инновационных инструментов в системе государственного и муниципального управления может стать мощным прорывом для повышения эффективности, гибкости и прозрачности данной системы.

На основе Agile-принципов был создан метод гибкого командного управления и взаимодействия Scrum.

В основе обоих этих понятий лежит идея повышения продуктивности команд. Естественно, что с появлением новых форм работы меняются и способы управления командами. Управление осуществляют Scrum-мастера (внедряет Agile-практики) и Agile-коучи (не только внедряет Agile-практики, но и стимулирует команду к более активному и осознанному движению вперед и к повышению собственной эффективности).

Как и многие другие управленческие технологии, Agile – это продукт зарубежных ученых и практиков. Однако он активно внедряется в российскую практику и, следовательно, является предметом изучения отечественных исследователей. Так, О.Л. Чуланова [9] отмечает: «…повышенное внимание исследователей и практиков к Agile-коучингу неслучайно. Автор считает, что данный инструмент организации командного взаимодействия займет достойное место не только в сопровождении проектных команд, но будет уместен и в работе с коллективом в таких организационных моделях как «бирюза» («живых организациях»). Agile-коуч взращивает новую культуру в компании, объясняет смысл изменений и советует, как организовать работу. Хороший Agile-коуч мотивирует коллектив на изучение нового, помогает справиться с сопротивлением. Высокую эффективность можно ожидать от данного инструмента и в ситуациях неопределенности, многозадачности, гибкости, постоянного внедрения инновационных технологий, когда традиционные способы управления становятся неэффективными» [9, с. 153].

Интересным, на наш взгляд, является исследование такого феномена как «единое креативное поле команд». Ю.В. Прус, М.А. Федотова, И. Бинь [8] указывают на то, что необходимо совершенствование методологии, методов и средств моделирования и прогнозирования социальной нестабильности, которая создается чаще всего неэффективной работой команд в самых разных сферах деятельности и имеет катастрофические масштабы и последствия. Авторы сравнивают работу так называемых К-команд (обычных команд, не обученных по специальным методикам), основанных на взаимодействиях – транзакциях, и ТФ-команд, работающих в рамках нелинейных принципов управления с дополнительной ролью «Джокера» и функционирующих в едином креативном поле (ЕКП). Авторы отмечают: «Результаты работы К-команд в неравновесных средах крайне неэффективны из-за рассогласованности ценностей, мнений, интересов и позиций, а, главное, отсутствия ЕКП, что ведет к неэффективным решениям и поведению отдельных участников и команд в целом. Опираясь на новые тенденции работы с персоналом, талантами, развитием лидеров, операциональной деятельностью и управленческими изменениями, можно уже сегодня развивать инструменты и методы эффективной образовательной деятельности. Это прежде всего HR-платформы, основанные на применении инноваций, программного обучения и развития карьеры с использованием сетей и когнитивных технологий, стратегий развития опыта сотрудников, где в центре – сам сотрудник. ТФ-команды представляют собой организационно-коммуникативную среду для совместной инновационной деятельности, путем создания единого креативного поля команды, общего для всех членов команды» [8, с.87].

Новые формы команд предполагают и новые формы командного лидерства – нацеленного на эффективную работу в условиях кризисов, отказе от информирования и конфронтационных диалогов в пользу вовлечения и мотивации, полного использования человеческих ресурсов.

Учёные и практики все чаще заявляют о том, что для креативной экономики, в которой главным инструментом являются знания, главным ресурсом – информация, а продуктом – инновации, и для креативной эпохи в целом нужны новые концепции подготовки лидеров. В.Ш. Каганов и Л.М. Табатадзе предлагают концепцию конвергентного лидерства [5], под которым авторы понимают «систему управленческих подходов и формирования соответствующих компетенций в системе связей и взаимоотношений, которые проявляются в конкретной (проектной) деятельности компании, а также универсальную технологию управления коллективами как саморазвивающимися живыми организмами, целостность и развитие которых обеспечивается уникальностью и самоценностью каждого члена коллектива. В этой концепции лидер подобен мозгу, который координирует работу всех остальных органов, а все органы живой системы важны и слабо заменимы. На первый план выходит способность руководителя создавать условия для постоянной позитивной трансформации коллектива, команды, во-первых, через раскрытие внутренней природы человека, а во-вторых, через дивергентную лидерскую активность, чтобы инициировать членов коллектива на максимальное проявление своих компетенций и личностных качеств для получения эффективных результатов деятельности при реализации поставленных задач в

условиях нарастающей рыночной конкуренции. Задачи, решаемые лидером, можно отнести к классу задач стратегии принятия решений на основе выбора альтернатив (участников проектной команды) для каждого проекта (или этапа) с учетом их совместимости, а также влияния внешних и внутренних факторов» [5, с.98].

Что касается такого важного вопроса, как оценка потенциала проектных команд, то здесь представляется интересным исследование М.В. Красностановой и Э.М. Шарафутдиновой [6], которые предлагают включать в оценочные методики такой значимый параметр как «социальная чувствительность» - психологическое явление, обозначающее, что индивид, относящийся к какой-то группе, тонко, адекватно понимает / воспринимает другого индивида той же группы. Как отмечают авторы: «По итогам проведенного исследования можно сделать основные выводы: уровень "социальной чувствительности" влияет на результативность команды и способность к инновационной деятельности; для оценки уровня инновационного потенциала проектной команды ориентироваться только на квалификацию членов команды недостаточно, важно также учитывать показатель "социальная чувствительность"; … показатель "социальная чувствительность" может измеряться как методом ассессмент-центра, так и структурированным интервью» [6, с. 97].

Особенно интересно рассмотреть исследования, посвященные проектному подходу в государственном управлении. Количество таких исследований, к сожалению, не велико. В них рассматриваются проблемы использования методов проектного менеджмента на государственной и муниципальной службе, определяются направления повышения эффективности проектной деятельности. При этом все авторы сходятся на том, что проектный менеджмент будет находить все большее применение в государственном и муниципальном управлении, так как он показал значительное повышение показателей эффективности и результативности деятельности по сравнению с традиционными методами. Это достигается, прежде всего, за счет концентрированного использования ресурсов, направленных на достижение целей, в четких временных рамках и с предсказуемым, запланированным результатом.

С.Р. Абрамкина, Л.Б. Владыкина, А.Н. Лукин отмечают, что управление проектами в государственных структурах имеет свою специфику: «более жёсткое правовое регулирование деятельности государственных органов; строгая субординация, предполагающая систематическую отчётность по вертикали власти; расходуются прежде всего бюджетные средства; открытость деятельности, публичный отчёт, общественный контроль при участии институтов гражданского общества; направленность на достижение стратегических приоритетных для социума целей; предпочтение получению социального эффекта от реализации проекта перед его прибыльностью» [1, с. 39].

Обобщая основные проблемы, с которыми сталкиваются государственные органы в попытках реализации проектного менеджмента, можно выделить несколько кластеров трудностей:

целевые – начинается реализация тех проектов, которые не имеют очевидной пользы для развития территорий, не расставлены приоритеты реализации проектов или они расставлены неверно; значительная часть проектов, на которую затрачены немалые финансовые средства, прекращаются до того, как цель будет достигнута, либо являются однократными, не переходят в статус долгосрочных регулярных программ; целевые индикаторы не связаны с выбираемыми технологиями и инструментами для их достижения;

- ресурсные – недостаточно качественно проведено исследование и обоснование количества и качества необходимых для реализации проекта ресурсов и объемов финансирования, постоянно возникает нехватка ресурсов, руководители вынуждены «выбивать» дополнительные ресурсы, у большинства проектов низкая окупаемость и пр.
- временные – проекты реализуются со значительным нарушением сроков, либо расчет сроков оказывается неверным изначально;
- информационные – информация о проектах, реализуемых на конкретных территориях и в целом по стране, неточна или вообще отсутствует, тиражируемость проектов невелика;
- человеческий фактор – не предусмотрено ответственности должностных лиц, виновных за недостижение целевых показателей, руководители проектов не обладают достаточной квалификацией для того, чтобы своевременно осуществлять корректирующие действия, служащие, реализующие проект, чрезмерно загружены и пр.

Таким образом, несмотря на всю очевидность необходимости использования проектных методов управления, современная система государственного управления еще не вполне готова использовать этот метод. Можно согласиться с С.Р. Абрамкиной, Л.Б. Владыкиной, А.Н. Лукиным, которые отмечают, что «В государственном и муниципальном управлении имеет место противоречие между проектными и функциональными механизмами управления, поскольку, с одной стороны, провозглашается переход на проектное управление, а с другой, реализуются эти проекты при помощи старого набора подходов и механизмов, что снижает вероятность успешной реализации проекта» [1, с.40]. К сожалению, здесь, как и во многих других областях, наблюдается значительный разрыв между технологиями и культурой управления в бизнес-структурах и органах государственного управления. Однако значительный потенциал проектного и командного управления определенно поможет преодолеть имеющиеся трудности.

Список использованной литературы:

1. Абрамкина С.Р., Владыкина Л.Б., Лукин А.Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2. С. 37-46.

2. Гоцев П.С., Булгакова И.Н. Применение методов предикативной HR-аналитики в организации принятия решений при формировании проектных команд // Матрица научного познания. Научный электронный журнал. 2021. № 6-1. С. 57-66.

3. Докторович А.Б. Формирование и работа проектных команд в международных, национальных и крупных внутриорганизационных инновационных проектах // Труд и социальные отношения. 2018. № 1. С. 72-81.

4. Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Групповые компетенции проектной команды // Мир психологии. 2021. № 4(107). С. 147-158.

5. Каганов В.Ш., Табатадзе Л.М. Конвергентное лидерство в условиях креативной экономики: программы дополнительного профессионального образования // Государственная служба. 2018. Т.20. № 6(116). С.96-102.

6. Красностанова М.В., Шарафутдинова Э.М. Инновационный потенциал проектной команды: структура и оценка // Инновационное развитие экономики. 2017. № 4(40). С. 88-98.

7. Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации: методическое пособие. Под общ.ред. Ю.В. Синягина. М.: Изд-во РАГС, 2009. 142 с.

8. Прус Ю.В., Федотова М.А., Бинь И. Статистическое моделирование и технологии искусственного интеллекта в оценке и управлении параметрами единого креативного поля команд: опыт количественного анализа // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4. № 3. С. 85-96. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-7

9. Чуланова О.Л. Agile-коучинг как высокоэффективный инструмент управления проектными командами в условиях неопределенности и многозадачности // Вестник Сургутского государственного университета. 2019. № 1(23). С.145-155.

Formation and efficiency of project teams: analysis of domestic research

Pereverzina O.Yu.
PhD, the expert of the faculty of assessment and development of managerial personnel, GSPM, RANEPA, Moscow

E-mail: pereverzina@ranepa.ru

Abstract

A review and analysis of domestic research, affecting the problems of the work of project teams, is presented. In addition to the traditional issues related to the tasks of forming teams, assessing the effectiveness of their activities, motivating participants, etc., attempts were made to consider relatively recent topics, for example, the formation and management of Agile-teams, the use of Scrum-methods, the possibilities of Agile-coaching, etc., including in public authorities. The review depth is 6 years (2016-2021).

Key words

• project team • project management • project management • project management approach • research methods for project teams •

References

1. Abramkina S.R., Vladykina L.B., Lukin A.N. The use of the project method in state and municipal management: from declaration to effectiveness // Society and power. 2019. N 2. P. 37-46.

2. Gotsev P.S., Bulgakova I.N. Application of methods of predicative HR analytics in the organization of decision-making in the formation of project teams // Matrix of scientific cognition. Scientific electronic journal. 2021. N 6-1. P. 57-66.

3. Doktorovich A.B. Formation and work of project teams in international, national and large intra-organizational innovative projects // Labor and social relations. 2018. N 1. P. 72-81.

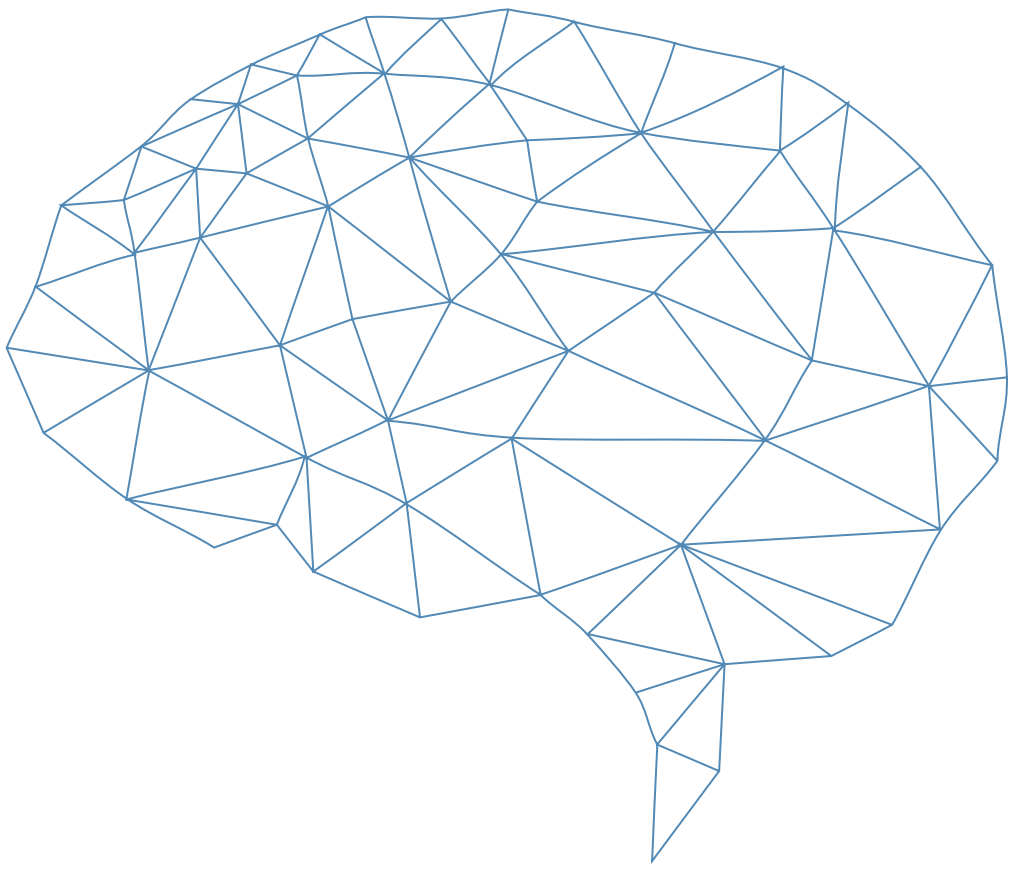
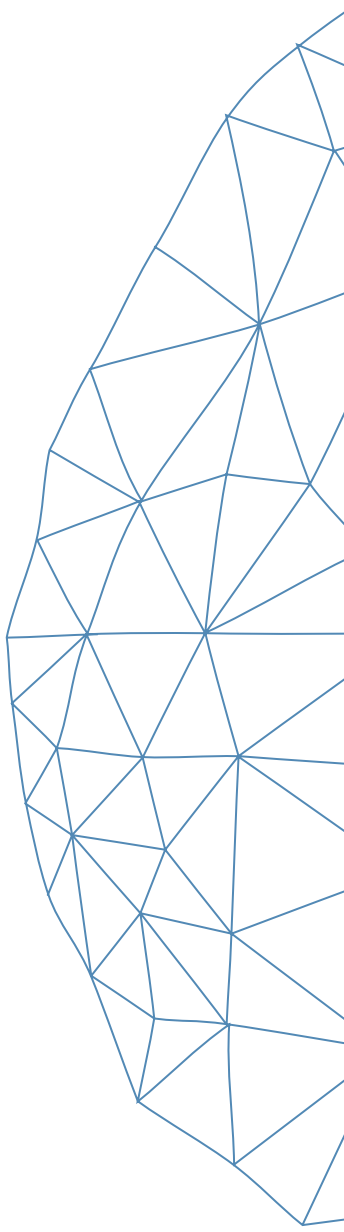
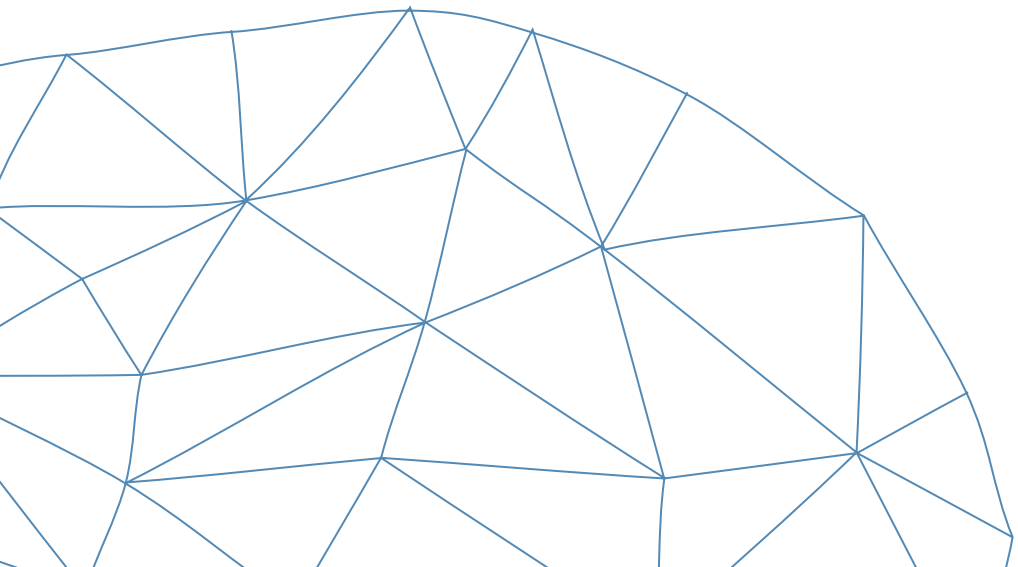
4. Ermolaeva M.V., Kokueva Zh.M. Group competencies of the project team // The world of psychology. 2021. N 4(107). P. 147-158.

5. Kaganov V.Sh., Tabatadze L.M. Convergent leadership in a creative economy: programs of additional professional education // Public service. 2018. Vol.20. N 6(116). P. 96-102.

6. Krasnostanova M.V., Sharafutdinova E.M. Innovative potential of the project team: structure and evaluation // Innovative development of the economy. 2017. N 4(40). P. 88-98.

7. Methods of diagnostics of managerial personnel and latent structure of the organization: a

methodological guide. Under the general editorship of Yu.V. Sinyagin. M.: Publishing House of RAGS, 2009. 142 p.

8. Prus Yu.V., Fedotova M.A., Binh I. Statistical modeling and artificial intelligence technologies in the assessment and management of parameters of a single creative field of teams: experience of quantitative analysis // Scientific result. Sociology and Management. 2018. Vol. 4. N 3. P. 85-96. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-7

9. Chulanova O.L. Agile coaching as a highly effective tool for managing project teams in conditions of uncertainty and multitasking // Bulletin of Surgut State University. 2019. N 1(23). P. 145-155.