

Научная статья
[https://doi.org/ 10.23672/SAE.2023.76.75.035](https://doi.org/10.23672/SAE.2023.76.75.035)
УДК 331.103.226



ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Полунин Д.Н., Баранова И.П.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация. Актуальность публикации обоснована необходимостью поиска возможности повышения результативности деятельности управленческих кадров при использовании имеющихся ресурсов, особенно времени. В статье рассмотрены особенности управления коллективом в части реализации крупных проектов. Существует объективная потребность в привлечении высококвалифицированных кадров в ходе реализации глобальных проектов, которые включают сложные процессы и задачи и поэтому здесь требуется существенный уровень квалификации руководителя. Проблема усугубляется и отсутствием зачастую не только эффективных управленцев как таковых, но и, прежде всего, опытных сотрудников, особенно в области международного направления.

В работе обозначены конкретные решения для улучшения вопроса управления командой проекта с точки зрения построения эффективной системы обучения и развития персонала. В этом отношении, нашли свое отражение такие вопросы, как технологические средства, управленческие стратегии при организации системы подготовки сотрудников, подходы в обучении и механизмы обеспечения эффективности взаимодействия участников проекта.

Ключевые слова: корпоративное обучение, развитие персонала, команда проекта, проектное управление, эффективность управления.

BUILDING AN EFFECTIVE SYSTEM OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE PROJECT TEAM

Denis N. Polunin, Inna P. Baranova

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Abstract. The relevance of the publication is justified by the need to find an opportunity to increase the effectiveness of managerial personnel using available resources, especially time. The article discusses the features of team management in terms of the implementation of large projects. There is an objective need to attract highly qualified personnel during the implementation of global projects that involve complex processes and tasks, and therefore a significant level of qualification of the manager is required here. The problem is also aggravated by the lack of often not only effective managers as such, but also, above all, experienced employees, especially in the field of international direction.

The paper identifies specific solutions to improve the management of the project team in terms of building an effective system of training and staff development. In this regard, such issues as technological tools, management strategies in the organization of an employee training system, training approaches and mechanisms for ensuring the effectiveness of interaction between project participants have been reflected.

Keywords: corporate training, personnel development, project team, project management, management efficiency.

Введение.

Актуальность связана с необходимостью поиска возможности повышения результативности управленческих кадров при использовании имеющихся ресурсов, особенно времени. Высокая динамика рынка в большинстве своём определяет сложности учёта столь различных условий и

факторов, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации и непосредственно проектной команды. Как правильно, формирование команды связано с конкретными стратегическими целями и задачами и нередко существование команды проекта носит временный характер. Иными словами, по завершению исполнения проекта команда может прекратить своё су-

ществование или быть перенаправлена для дальнейшей реализации других начинаний. Стоит также отметить сложность формирования команды проекта как такового, так как исполнение конкретных задач требует нередко профильных специалистов, а в условиях кадрового дефицита найти стоящего сотрудника довольно непросто.

Обсуждение.

На сегодняшний день, в России сложилась довольно парадоксальная ситуация, когда в условиях отсутствия явной безработицы, работодатели испытывают существенные сложности с подбором кадров, особенно специалистов среднего звена, которые в большинстве своём, привлекаются для реализации рядовых задач в ходе исполнения конкретного проекта. Проблема с подборами существуют и на административные должности, что определяется не столько недостаточной квалификацией, сколько отсутствием необходимого опыта работы. Говоря о квалификации, можно заметить, что это также в зависимости от специфики проекта может быть весьма деликатным вопросом в части привлечения нужного специалиста. В результате, возникает актуальная проблема поиска кадров, прежде всего, нужного профиля, с опытом работы и соответствующими компетенциями в соответствии со спецификой конкретного проекта [4, с.41].

Обозначенные проблемы говорят о необходимости поиска нужного варианта решения для формирования эффективной системы обучения и развития команды проекта для достижения поставленных целей и задач. Команда проекта является довольно сложной структурой, так как включает в себя множество профильных специалистов. Иными словами, команда проекта является группой, ориентированной на достижение целей и задач в соответствии со спецификой конкретного проекта.

Вся деятельность команды проекта направлена на запуск конкретного продукта или его обновление до новой версии в зависимости от того, над чем работают сотрудники. Успешность реализации проекта зависит от того, насколько слаженно и продуктивно взаимодействуют специалисты команды проекта.

Одним из важных аспектов в этой области является мотивация участников проекта и одним из ключевых моментов можно отметить материальные стимулы [5, с.77]. Сбалансированным подходом можно считать материальное вознаграждение в соответствии со сложностью решаемых задач и уровнем ответственности. Мотивация зависит и от признания рядовых сотрудников

как руководителем, так и коллективом в целом. На это воздействует непосредственно обратная связь, и в этой связи коммуникация играет очень многое в работе коллектива, а в условиях высокой динамики рынка требуется оперативный ответ на поставленные задачи и слаженность команды проекта позволяет решить множество вопросов и обеспечить эффективность деятельности [3, с.180].

Результативность коммуникации зависит от используемых инструментов. В этом плане представляется значимым применение современных технологий, которые определяют широкие возможности взаимодействия при решении тех или иных задач между сотрудниками. В частности, корпоративные системы, интегрированные платформы, специализированные социальные сети, мессенджеры, сервисы видеосвязи открывают широкое поле коммуникации между специалистами самого разного плана. Это крайне важно в части обеспечения решения задач в соответствии с этапом реализации проекта и в этом смысле эффективная коммуникация даёт возможность наилучшим образом обеспечить реализацию конкретной роли и обязанностей члена команды [2, с.30].

С учётом обозначенного аспекта коммуникации, рекомендуется выстраивать систему обучения с учетом существующей системы взаимодействия в коллективе. Система развития команды проекта должна учитывать возможности организации в части реализации корпоративного обучения и обеспечения приемлемых условий совершенствования кадрового потенциала. Осуществление команды может производиться как во время реализации проекта, так и по достижению конкретных результатов. Оба варианта можно считать вполне допустимыми. При подготовке команды в ходе реализации проекта сотрудник получает возможность приобрести опыт, а в случае корпоративного обучения развитие обеспечивается путем построения стратегии действий на основе не только полученного опыта, но и конкретных результатов деятельности. В первом случае, команда проекта обучается в полевых условиях, а во втором случае речь идёт уже об осознанном опыте, который может быть переработан, осмыслен и с учетом достигнутых результатов могут быть внесены необходимые коррективы [8, с.197].



Рисунок 1 - Методы управления командой.

Руководитель команды проекта может выбирать различные подходы к построению системы обучения и развития команды, но важным аспектом стоит считать учёт стратегических ориентиров компании. Реализация подготовки персонала должна носить узкоспециализированный характер с учетом текущих задач. В этом смысле можно говорить о возможности решения проблем адресным путем при профильной подготовке специалистов [7, с.153]. Крайне важно учитывать специализацию, так как деятельность сотрудника при формировании команды проекта имеет узкоспециализированную направленность. Такой подход даёт возможность достичь эффективности относительно конкретного сотрудника. Как уже было замечено, продуктивная коммуникация и слаженные действия персонала существенно облегчают процесс обучения и решения в дальнейшем возникающих проблем при реализации проекта [10, с.131].

На субъективный взгляд, подготовку команды лучше осуществлять по уже достигнутым результатам, изучению конкретного опыта, характерных кейсов для той или иной ситуации и, на основании этого, в дальнейшем выстраивает необходимые действия. Если говорить объективно, то можно придерживаться различных подходов в зависимости от ситуации и, в целом, обеспечить формирование гибкой системы подготовки, когда предыдущий опыт может быть использован при реализации текущего проекта.

Формирование эффективной команды не представляется возможным без совершенствования деятельности сотрудников, повышения кадрового потенциала, улучшения системы коммуникации, взаимодействия между менеджером проекта и заказчиком, заказчиком и членами команды проекта.

Построение системы подготовки зависит в существенной степени от количества участников, которое задействовано в ходе управления проектом. К примеру, такая система может включать в себя куратора, бизнес-аналитика, заказчика, менеджера, членов команды, а может основываться на взаимодействии менеджера и членов команды; менеджер является и куратором, и руководителем, который непосредственно контактирует с заказчиком. Это не только разные системы управления проектом, но и различные условия для формирования системы обучения и развития команды проекта. В этом смысле чем большее количество участников будет вовлечено, тем более ценной с точки зрения получения опыта можно считать такую систему [6, с.51].

Несмотря на наличие столь разных подходов и условий для организации системы развития команды проекта, существует ряд методов управления, которые являются ключевыми в обеспечении эффективности взаимодействия и, как следствие, определяющих результативность деятельности при работе над проектом.

Расстановка приоритетов (приоритизация) основывается на выявлении наиболее значимых аспектов реализуемого проекта. Здесь необходимо исходить из стратегических целей и задач, поставленных перед коллективом, командой проекта и конечных ожидаемых результатов, которых требуется достичь. Определение приоритетов выстраивается в соответствии с затрачиваемыми ресурсами, установленной стратегией, запросами заказчика, временными издержками и кадровым потенциалом, который используется в конкретном проекте. Последнее является одним из проблемных аспектов, связанным с поиском нужных специалистов в зависимости от исполняемой функции, что особенно проблематично в условиях узкой специализации и дефицита кадров в конкретной области. Это особенно заметно в условиях регионального рынка [4, с.41].

Результаты.

При построении системы обучения команды проектов особое внимание необходимо обратить на делегирование, то есть процесс распределения полномочий и обязанностей в соответ-

ствии с поставленными задачами. В рамках проекта, это достаточно важно с точки зрения обеспечения эффективности коммуникации и оперативности действий. Данный подход позволяет существенно разгрузить персонал и определить его работу в рамках конкретной области деятельности. Правда, заметим, что, в этом случае, каждый член команды зависит друг от друга и слаженность действий, согласованность работы играет большую роль. В этом отношении, велика роль руководителя, менеджера проекта, определяющего действия участников. Кроме того, куратор, руководитель или менеджер проекта непосредственно взаимодействует с заказчиком и, в существенной степени, ещё ориентируется и на потребительский запрос, конкретные установки, определяемые заказчиком. Поэтому система подготовки команды проекта должна включать в себя культуру взаимодействия с потребителем, заказчиком проекта. Существенное внимание при управлении необходимо уделить конкретным кейсам и опыту работы с заказчиками, разбору сложных, спорных случаев. Практические задачи и проблемные вопросы имеют весомое значение в части приобретения опыта командой проекта и необходимо основываться не только на собственном опыте, но и на примерах других организаций со схожей спецификацией деятельности. Расширение границ обучения и поиск новых форм взаимодействия отвечают ориентиру построения эффективной системы развития команды проекта.

Особое внимание стоит уделить практике наставничества или привлечения наиболее опытных специалистов в части организации управления проектами и их реализацией. Это непосредственно относится к возможности использования как собственного опыта, так и опыта сторонних организаций. Синергия взаимодействия, если речь идет о формировании гибкой и эффективной системы обучения, определяет широкие возможности подготовки специалистов. Привлечение опытных сотрудников не только из собственных

кадровых ресурсов, но и в целом на рынке в перспективе определяет конкурентные преимущества организации. Такой подход формирует обстоятельное отношение к системе подготовки команды проекта и обеспечения конкурентоспособности на рынке труда и непосредственно определяет привлекательность с точки зрения возможности увеличения эффективности и результативности деятельности.

В результате, можно говорить о необходимости реализации делегирования полномочий в соответствии с поставленными целями и задачами и активном использовании опыта, как собственных специалистов, так и опыта сторонних организаций. Синергия взаимодействия и широкие возможности коммуникации определяют перспективы улучшения сотрудничества между членами команды проекта и совершенствования их деятельности в целом.

Как уже было сказано выше, формирование команды проекта в большинстве своём носит временный характер и поэтому реализация системы обучения подготовки участников проекта существенно зависит от специфики реализуемой деятельности. Необходимо исходить из конкретных целей и задач, которые стоят перед руководителем или менеджером проекта. В данном случае, речь идёт о так называемом ситуативном управлении проектом. Ситуативность предполагает случайность. В связи с этим, задачи и цели реализуемого проекта могут изменяться в зависимости от конкретной ситуации и в этом отношении участникам проекта необходимо быть достаточно гибкими, чтобы оперативно на это реагировать.

Гибкость является одним из значимых принципов в построении эффективной команды проекта. Как отмечает А.Н. Конев, гибкость является конкурентным преимуществом команды проекта при неустойчивости и динамичности рыночных условий [5, с.74]. В этом смысле, команда проекта учится оперативно реагировать на возникающие изменения и принимать гибкие управленческие решения.



Рисунок 2 Составляющие системы подготовки и развития команды проекта.

Крайне важно донести до профильных специалистов, необходимую информацию дать конкретные инструкции и убедиться, что они имеют представление о том, какие задачи им необходимо решать. Кроме того, ситуативное управление является гибким и динамичным по своей природе и такой подход должен быть заложен в системе подготовки и развития команды проекта. Сложность реализации такого подхода видится в невозможности учета всех факторов и условий, определяющих работу команды проекта. Заметим, что необходимо принимать во внимание и зачастую непредсказуемость рыночных условий, форс - мажорные обстоятельства. Однако использование ситуативного управления и непосредственно учет опыта и конкретных кейсов видятся как некоторое решение обозначенной проблемы в части достижения эффективности подготовки команды проекта.

Тем самым, при построении системы подготовки и развития команды проекта необходимо исходить из существующих условий и целевых ориентиров организации при реализации проекта или осуществления комплекса проектов. В этом отношении, возможно формирование единого подхода, создание методики, определяющей некий стандарт подготовки проектов для команды в случае наличия однотипных операций. Между тем, при наличии множества нестандартных действий требуется напротив развитие творческого

подхода и креативность, оригинальность являются в этом случае отражением качества формируемого проекта и определяют в конечном итоге успешность работы команды.

Составляющие системы подготовки и развития команды проекта включает в себя организационные условия, в частности, делегирование полномочий и коммуникацию в команде проекта, так как от этих обстоятельств в существенной степени зависит эффективность реализуемой деятельности. Технологические условия включают в себя непосредственно методы управления членами команды проекта, а также необходимую материально-техническую базу, которая требуется для исполнения проекта. И, конечно, информационная основа – конкретные инструкции, регламенты, кейсы (случаи, примеры), проблемные спорные вопросы, которые можно выдвигать на обсуждении между участниками команды.

Заключение.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа команды проекта, как представляется, должна выстраиваться на учете комплекса факторов и условий конкретного проекта. Необходимо принимать во внимание наличие необходимых ресурсов, кадрового потенциала, времени, организационных условий на реализацию конкретных целей и задач в соответствии со спецификой проекта. Представляется значимым ис-

пользовать синергетический подход в организации системы подготовки и развития команды проекта с учетом собственного опыта и опыта сторонних организаций. При организации подготовки и развития команды необходимо принимать

во внимание организационные, технологические условия, состояние информационной базы, определяющих основу системы обучения.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Ашпин А. Р. Формирование эффективной команды в организации//Актуальные аспекты развития современной науки. – 2021. – С. 252-259.
2. Брикошина И. С., Геокчакян А. Г. Формирование инновационной концепции и развитие научных направлений нейропроджект менеджмента//Инновационная деятельность. – 2020. – №. 1. – С. 25-33.
3. Бурлаков А. А., Трипокош В. А. Об эффективности применения облачных технологий в обучении специалистов технического обеспечения//Проблемы технического обеспечения войск в современных условиях. – 2019. – С. 179-183.
4. Каштанова Е. В., Захаров Д. К. Цифровая трансформация корпоративной системы обучения//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10. – №. 1. – С. 37-43.
5. Конев А. Н. Определение основных принципов построения эффективной виртуальной команды проекта//Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – №. 3 (17). – С. 74-77.
6. Костина Г. Д., Торгашова А. В. Формирование, развитие и управление командой проекта на основе комплексного подхода//Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2019. – №. 4 (24). – С. 49-55.
7. Магомедов А. М., Магомедов Г. А., Мухидинов М. Г. Возможности проектного метода в развитии творческой личности//Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – №. 66-3. – С. 150-153.
8. Сурнина А. О. Внедрение технологий e-learning в системе обучения персонала//Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы. – 2020. – С. 197-201.
9. Терелецкова Е. В., Ахряпова Д. А., Порошин А. С. Лидерство как инструмент развития современной организации//Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – №. 1. – С. 77-80.
10. Щемелинин А. А. Стимулирование персонала к развитию цифровых компетенций//XXII Всероссийская научно-практическая конференция Нижневартковского государственного университета. – 2020. – С. 131-134.

References:

1. Ashpin A. R. Formation of an effective team in the organization//Actual aspects of the development of modern science. – 2021. – P. 252-259.
2. Brikoshina I. S., Geokchakyan A. G. Formation of an innovative concept and development of scientific directions of neuroproject management//Innovative activity. – 2020. – No. 1. – P. 25-33.
3. Burlakov A. A., Tripkosh V. A. On the effectiveness of the use of cloud technologies in the training of technical support specialists//Problems of technical support of troops in modern conditions. – 2019. – P. 179-183.
4. Kashtanova E. V., Zakharov D. K. Digital transformation of the corporate training system//Human resources and Intellectual resources management in Russia. – 2021. – Vol. 10. – No. 1. – P. 37-43.

5. Konev A. N. *Definition of the basic principles of building an effective virtual project team//Business education in the knowledge economy.* – 2020. – №. 3 (17). – P. 74-77.
6. Kostina G. D., Torgashova A.V. *Formation, development and management of the project team based on an integrated approach//Economic and socio-humanitarian studies.* – 2019. – №. 4 (24). – P. 49-55.
7. Magomedov A.M., Magomedov G. A., Mukhidinov M. G. *The possibilities of the project method in the development of a creative personality//Problems of modern pedagogical education.* – 2020. – No. 66-3. – P. 150-153.
8. Surnina A. O. *Introduction of e-learning technologies in the personnel training system//Fundamental and applied science: new challenges and breakthroughs.* – 2020. – P. 197-201.
9. Tereletskova E. V., Akhryapova D. A., Poroshin A. S. *Leadership as a tool for the development of a modern organization//Economics and Management: a scientific and practical journal.* – 2021. – №. 1. – P. 77-80.
10. Shchemelinin A. A. *Stimulating personnel to develop digital competencies //XXII All-Russian Scientific and Practical Conference of Nizhnevartovsk State University.* – 2020. – P. 131-134.

Информация об авторах:

Полунин Денис Николаевич, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», polunin77@mail.ru

Баранова Инна Петровна, кандидат социологических наук, доцент, кафедра управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия. ipbaranova@synergy.ru

Denis N. Polunin, PhD student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Inna P. Baranova, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia.