

## *ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА*

**П.А. ДУМАНОВ, Н.А. ПОПОВ, А.А. ГВОЗДЕНКО, Д.П. ПОЛУШИН,  
А.А. ВЕРБИЦКАЯ**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2.*

Цель исследования – обоснование инновационного метода формирования команды для выполнения проекта. Известно, что роль проектной деятельности в условиях информационного общества и инновационной экономики неуклонно возрастает. Но также известно, что успешное выполнение проекта невозможно без эффективного управления, а неотъемлемой составляющей проектного менеджмента является формирование команды. С точки зрения авторов настоящей статьи, формирование команды должно включать не только оценку готовности предполагаемых исполнителей к выполнению тех или иных работ, но также их поддержку в личностно-профессиональном самоопределении, восполнение слабых мест (“пробелов”) в профессиональной подготовленности, препятствующих их включению в команду для выполнения проекта. Результаты исследования авторского коллектива обладают несомненной практической значимостью: они – основа для проектирования инновационной технологии формирования проектных команд, инвариантной по отношению к сфере человеческой деятельности.

**Ключевые слова:** проект, выполнение, команда, формирование.

**Введение.** Известно, что роль проектной деятельности в условиях информационного общества и инновационной экономики неуклонно возрастает [1–14]. Успешное выполнение проекта невозможно без эффективного управления, а неотъемлемой составляющей проектного менеджмента является формирование команды [2–5, 9, 12–14].

Согласно современным воззрениям, команда для выполнения проекта включает команду проекта, команду управления проектом и процессную команду [2, 5, 8]. В настоящее время выделяют этапы формирования команды проекта: определение задач проекта; определение ролей, оценку квалификации специалистов, необходимое их количество; согласование; оценку условий и ресурсов; формирование команды.

Современная экономика развивается столь быстро, что от предприятий требуются значительные усилия и эффективность работы (функционирования), чтобы выжить в конкурентной борьбе. Необходимыми условиями выживания

компаниями становятся гибкость, адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение производительности труда и умение творчески развиваться [4, 6, 12–14]. Также, для продвижения любого инновационного проекта (идеи) необходима команда единомышленников, действующих сообща, такие команды существуют на уровне отделов компаний, проектных групп, управляющего состава и всего коллектива компании в целом. Эффективная команда, работающая слаженно, продвигает компанию вперед, в то время как неэффективно функционирующая команда препятствует развитию компании. В настоящее время вопросы командообразования (тем более, эффективного командоуправления) остро стоят в любой сфере человеческой деятельности.

При подборе членов команды руководствуются теми же критериями, как при выборе её руководителя. Меньший акцент делается на способность к стратегическому мышлению (в целом – управленческую компетентность) и больший – на конкретную специализацию (конкретные компетенции или личностно-профессиональные качества, детерминирующие успешность решения специалистом конкретных профессиональных задач); важной является способность к общению (коммуникативная компетентность). Независимо от характера проектов (профиля, сферы деятельности), из опыта разных рабочих групп сформировался следующий список критериев отбора кандидатов: способность посвятить себя проекту; способность делегировать полномочия и разделять ответственность; компетентность в данной предметной области; ориентированность на выполнение задачи; способность переходить от одного вида работы к другому в зависимости от графика работ и необходимости; готовность признавать ошибки и принимать замечания; способность к пониманию планов, готовность работать в условиях жёсткого графика и лимита ресурсов; готовность к сверхурочной работе; способность доверять, помогать другим и принимать помощь; умение быть игроком в команде (способность работать в коллективе); предприимчивость, но при этом восприятие советов и предложений; способность работать с двумя и более руководителями;

способность работать без и вне формальных иерархий и систем полномочий; знания и опыт в области систем управления проектами.

Анализ научно-методической литературы и опыта управления проектами в различных сферах человеческой деятельности показал, что проблеме формирования эффективных команд для успешного выполнения проектов не уделяется должного внимания. **Проблема исследования** – вопрос: каким образом следует формировать эффективные команды для выполнения проекта? **Цель исследования** – обоснование инновационного метода формирования команды для выполнения проекта.

Согласно современным воззрениям, ради эффективности и концептуального единства проекта и его реализации хочется ограничиться небольшим коллективом персонала. Однако для больших систем хочется найти такой путь использования значительной рабочей силы, чтобы продукт появился вовремя. Как совместить эти два требования? Оригинальное решение этой проблемы выдвинул Харлан Миллз. Он предложил, чтобы над каждой частью большой задачи работала отдельная группа, которая должна быть организована по принципу хирургической бригады, где операцию делает один, а остальные ему ассистируют.

Как же начать работу над проектом, не зная, сколько времени на это потребуется, сколько проект будет стоить и каких результатов ожидать? Ответить на эти вопросы может модель проектной группы MSF [1]. Чтобы проект считался удачным, следует решить задачи: удовлетворить требования заказчика; соблюсти ограничения (разработчики проекта должны уложиться в финансовые и временные рамки); выполнить спецификации, основанные на требованиях пользователей; выпустить продукт только после выявления и устранения всех “узких мест”; повысить эффективность труда пользователей (новый продукт должен упрощать работу пользователей и делать её более эффективной); гарантировать простоту развертывания и управления.

На проект влияет множество факторов, некоторые из которых создают дополнительные ограничения. При использовании подхода MSF все задачи,

выполняемые в рамках проекта, распределяются по шести ролям: менеджмент продукта, менеджмент программы, разработка, тестирование, обучение пользователей и логистика. Люди, выполняющие конкретную задачу, должны рассматривать проект с позиции своей роли и обладать необходимой для этого квалификацией.

Сложность и комплексность задач по реализации проекта вызывает потребность в высокой социально-профессиональной компетентности, владении большими объемами экономических, правовых, управленческих знаний, поэтому создание профессиональной проектной команды является необходимым условием эффективной работы над проектом.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие команде. Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата деятельности. В профессиональном отношении эффективность – прежде всего нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены команды прислушиваются друг к другу; задачи обсуждаются коллективно с участием всех членов команды; все члены команды свободно выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства. При соблюдении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. Для эффективной работы над проектом требуется, чтобы члены команды проекта обладали совокупностью следующих навыков: технических и/или функциональных, т.е. профессиональных навыков; навыков по решению проблем и принятию решений; навыков межличностного общения

(принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.). Анализ научной литературы показал, что второму аспекту эффективности уделяют меньшее внимание, чем первому.

**Результаты исследования.** С точки зрения авторов настоящей статьи, формирование команды проекта в современных условиях (условиях информационного общества) должно включать не только диагностику компетенций и личностно-профессиональных качеств потенциальных членов команды, но также восполнение “пробелов” в их профессиональной подготовленности, препятствующих вхождению в команду и решению предполагаемых задач, связанных с проектом. Обоснуем данную точку зрения.

Согласно современным воззрениям [6, 9–11], готовность индивида к какому-либо виду или направлению деятельности (компетенция или личностно-профессиональное качество) включает следующие компоненты готовности: операционный (соответствующие знания и умения), мотивационный (мотивы к соответствующему виду деятельности, в “идеале” – ценностное отношение к ней) и поведенческий (личный опыт в соответствующих, аналогичных или похожих видах деятельности); все компоненты принципиально важны. Так, например, если у индивида не хватает определённых знаний и умений для выполнения некоторого конкретного проекта, но имеется личный опыт участия в проектной деятельности, сильная мотивация к ней, а также определённый набор знаний и умений, опора на которые поможет ему восполнить “пробелы” (сформировать недостающие знания и умения), то он – перспективная кандидатура для попадания в команду проекта. Необходимо помнить: в условиях “информационного взрыва” индивид не может гарантированно раз и на всю жизнь владеть всеми необходимыми знаниями и умениями. В информационном обществе неуклонно растёт готовность индивида к обучению в течение всей жизни и самообучению (самообразованию). Например, в отделе работает специалист, занимающийся художественной, оформительской и рекламной деятельностью, окончивший факультет художественной графики в восьмидесятых годах. Однако благодаря готовности к самообразованию он

освоил современные компьютерные технологии, и успешно, на современном уровне, занимается соответствующей деятельностью.

Кроме того, один из восьми общеизвестных принципов менеджмента качества – роль руководства – предполагает не только мониторинг деятельности подчинённых, но также создание благоприятных условий для их работы, их обучение, передачу опыта и т.д.

Пусть  $S'$  – множество знаний и умений, которыми владеет индивид,  $S''$  – множество знаний и умений, необходимых для решения профессиональных задач, связанных с участием в проекте, тогда “пробел” в системе знаний и умений, которые необходимо восполнить, есть множество  $S''' = S'' - S'$ .

Известно, что социальный аспект – доминирующий аспект любой технологии, в том числе технологии управления проектами [1, 2, 5, 6]. Также известно, что менеджер проекта должен обладать следующими составляющими информационно-управленческой компетентности: умение выявлять и оценивать возможные варианты реализации и использования информационных технологий управления проектами; способность к повышению эффективности межличностных коммуникаций путём обучения подчинённых, коллег и партнёров, поиска ресурсов для их обучения; умение производить критическую оценку новых достижений в управлении проектами, готовность и способность принимать решения об их внедрении и использовании в профессиональной деятельности; готовность к управлению реализацией проекта и коллективом менеджеров на основе использования компьютерных технологий; умение оценивать экономическую эффективность и техническую реализуемость мероприятий по реализации проекта в запланированные сроки и в рамках установленной сметы. Тем не менее, новые технологии управления детерминируют и новые требования к социально-профессиональной компетентности менеджера.

С точки зрения авторов настоящей статьи, менеджер проекта должен обладать психолого-педагогической компетентностью, т.е. готовностью к обучению подчинённых; тем более, это соответствует общеизвестному

принципу менеджмента качества “роль руководства”. В условиях информационного общества психолого-педагогическая компетентность трансформируется в информационно-дидактическую компетентность (готовность к обучению на основе использования информационных технологий). Несмотря на то, что компетенция “способность к повышению эффективности межличностных коммуникаций путём обучения подчинённых, коллег и партнёров, поиска ресурсов для их обучения” входит в информационно-управленческую компетентность, с учётом новой задачи проектного менеджмента (восполнения “пробелов” в профессиональной подготовленности подчинённых) необходимо выделение относительно автономной составляющей профессиональной компетентности менеджера.

**Заключение.** Предложенный метод формирования проектных команд характеризуется несомненной гуманистической значимостью: он позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы, не “отвергая” потенциальных участников с недостаточным уровнем развития тех или иных компетенций. Перспективы исследований авторского коллектива – создание информационно-семантических моделей проектной деятельности, а также проектных команд.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Архипова, А.И. Подходы и принципы проектирования электронных учебных материалов нового поколения / А.И. Архипова, А.И. Черных, Т.Л. Шапошникова // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 10. – С. 67-68.

2. Бабинцева, Е.И. Технологии создания проектных инновационных команд / Е.И. Бабинцева, К.В. Федина // Теория и практика общественного развития. - № 5, 2016. – С. 42-44.

3. Бондарева Ю.Е. Моделирование структуры источников финансирования инновационных проектов в России / Бондарева Ю.Е. // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. – 2015. – № 12. – С. 263-272.

4. Лойко, В.И. Параметры исследовательской деятельности научно-

педагогических коллективов как критерии для диагностики образовательной среды / В.И. Лойко, Д.А. Романов, О.Б. Попова, О.Н. Подольская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 123. – С. 967-998.

5. Петьков, В.А. Проектирование инновационной деятельности кафедры спортивных дисциплин физкультурного факультета вуза / В.А. Петьков, Э.Э. Кочкаров, Э.А. Кубеков // Теория и практика общественного развития. - № 3, 2015. – С. 168-170.

6. Петьков, В.А. Технология педагогической поддержки социализации воспитанников социально-реабилитационного центра / В.А. Петьков // Теория и практика общественного развития. - № 18, 2015. – С. 300-302.

7. Хунагов, Р.Д. Инновационное управление регионом в контексте укрепления российской идентичности / Р.Д. Хунагов, А.Ю. Шадже, Е.С. Куква // Социологические исследования. – 2015. – № 3. – С. 127-132.

8. Шабельников, А.Н. Управление разработкой инновационных проектов / А.Н. Шабельников, Я.М. Гибнер // Общество: политика, экономика, право. - № 1, 2016. – С. 27-30.

9. Шапошников, В.Л. Взаимосвязь становления исследовательской и информационной компетентности студентов в условиях информатизации образования / В.Л. Шапошников, Т.Л. Шапошникова, А.Е. Карасева, М.Л. Романова // Среднее профессиональное образование. – 2017. – № 1. – С. 37-41.

10. Шапошникова, Т.Л. Современные модели и методы диагностики конкурентоспособности выпускника вуза / Т.Л. Шапошникова, О.Н. Подольская, И.П. Пастухова // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. - № 8, 2016. – С. 385-398.

11. Шевченко, П.В. Модели управления объединенными образовательными организациями Москвы / П.В. Шевченко // Социологические исследования. - № 2, 2015. – С. 134-138.

12. Ядранский, Д.Н. Социальные механизмы повышения индивидуальной эффективности / Д.Н. Ядранский // Управленец. - № 3 (61), 2016. – С. 32-35.



13. Ahmed S., Ahmad F.B. and Joarder M.H.R. (2016) "HRM Practices-Engagement-Performance Relationships: A Conceptual Framework for RMG Sector in Developing Economy" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No 4, pp. 87-95.

14. Figurska I. and Sokol A. (2016) "The Process of Knowledge Acquisition with the Use of Various Teaching Methods and Its Effect on the Creativity of Employees of the Creative Sector" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No 6, pp. 143-152.

#### REFERENCES

1. A.I. Arhipova etc. (2011) *Vtzhdunarodnyiy jurnal experimentalnogo obrazovaniya*, No 10, pp. 67-68.

2. E.I. Babintseva and K.V. Fedina (2016) *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya*, No 5, pp. 42-44.

3. E.Yu. Bondareva (2015) *Nauchnyie trudyi Kubanskogo gosudarstvennogo technologicheskogo universiteta*, No 12, pp. 263-272.

4. V.I. Loyko etc. (2016) *Politematicheskiiy setevoy elektronniy nauchniy jurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, No 123, pp. 967-998.

5. V.A. Petkov etc. (2015) *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya*, No 3, pp. 168-170.

6. V.A. Petkov etc. (2015) *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya*, No 18, pp. 300-302.

7. R.D. Hunagov etc. (2015) *Sociologicheskie issledovaniya*, No 3, pp. 127-132.

8. A.N. Shabelnikov and Ya.M. Gibner (2016) *Obschestvo: politika, ekonomika, pravo*, No 1, pp. 27-30.

9. V.L. Shaposhnikov etc. (2017) *Srednee professionalnoe obrazovanie*, No 1, pp. 37-41.

10. T.L. Shaposhnikova etc. (2016) *Nauchnyie trudyi Kubanskogo gosudarstvennogo technologicheskogo universiteta*, No 8, pp. 385-398.

11. P.V. Shevchenko (2015) *Sociologicheskie issledovaniya*, No 2, pp. 134-138.

12.D.N. Yadranskiy (2016) Upravlenets, No 3, Vol. 61, pp. 32-35.

13.Ahmed S., Ahmad F.B. and Joarder M.H.R. (2016) “HRM Practices-Engagement-Performance Relationships: A Conceptual Framework for RMG Sector in Developing Economy” Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No 4, pp. 87-95.

14.Figurska I. and Sokol A. (2016) “The Process of Knowledge Acquisition with the Use of Various Teaching Methods and Its Effect on the Creativity of Employees of the Creative Sector” Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No 6, pp. 143-152.

### *INNOVATIVE METHODS OF TEAM FORMATION FOR PROJECT EXECUTION*

**P.A. DUMANOV, N.A. POPOV, A.A. GVOZDENKO, D.P. POLUSHIN,  
A.A. VERBITZKAYA**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072.*

The purpose of investigation is proving of innovative method of team formation for project execution. It is well known, that the role of projects execution is rigid increased in informational society for innovative economics. Also well known, that the successful project execution is impossible without effective management, this obligatory component is team formation. To accordance with reviews of current paper authors, the team formation must be including not only the evaluation of preparedness of future workers to execution of some actions, but also their support in personally-professional self-determination, deleting the drops in their vocational preparedness damaged to their integration into team for project execution. The results of current investigation characterized by big practical importance, because it is a base for elaboration of teams project formation innovative technology, invariant to scope of human activity.

**Key words:** project, execution, team, formation.