

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университетінің экономикалық факультетінің 60 жылдығына арналған «**Жаңа болмыс жағдайында экономика және қоғам**» Халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдары, 25 мамыр 2023 жыл, II бөлім= **Материалы** Международной научно-практической конференции «**Экономика и общество в условиях новой реальности**», посвящённой 60-летию экономического факультета Казахского агротехнического исследовательского университета имени С.Сейфуллина, 25 мая 2023 год, II часть = **Materials** of the International scientific and practical conference «**Economy and Society in a new reality**» dedicated to the 60th anniversary of the Faculty of Economics of the S. Seifullin Kazakh Agrotechnical Research University, May 25, 2023, II part. – 2023. – Ч.2. – С.212-216

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ В ПРОЕКТАХ**

УДК 338.24

*Джазыкбаева Б.К., доктор PhD, асс.профессор  
Тасбулатова Б.К., доктор PhD, старший преподаватель  
Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда*

Управление в организации присутствует всегда, поскольку необходимо постоянное побуждение людей к целенаправленной деятельности. Любая организация осуществляет такую деятельность в той или иной форме. В этом случае инновационные формы деятельности предоставляют возможность двигаться вперед и развиваться гораздо эффективнее. Одной из таких форм является работа по проектам, или проектная деятельность.

Проект (лат. projectus) — замысел, идея, образ, намерение — это одноразовая, не повторяющаяся деятельность или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели. Проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных или ресурсных ограничений [1].

Эта работа всегда имеет жесткие сроки и четко определенный результат, а самое главное — для реализации проекта требуется работа межфункциональной группы, которую необходимо сформировать грамотно. Это принципиальное отличие проектной деятельности от текущей.

Заранее спланированные проекты, например, в начале года или в начале каждого полугодия, могут ускорить продвижение в реализации целей организации. Важно правильно подбирать сами проекты и отличать их от текущей работы. Перед планированием проектной деятельности анализируются острые проблемы, которые требуют безотлагательных действий, возможно, проводится небольшой опрос, далее определяются цели, происходит выбор средств достижения намеченных целей. Непосредственная деятельность по проекту заканчивается оценкой полученных результатов и выводов.

Проектная деятельность предполагает командную работу и активное взаимодействие работников существующих функциональных подразделений, что в дальнейшем может привести к более эффективной и слаженной работе организации в целом. Командой называют небольшие группы, от трех до двенадцати человек, у которых одна общая цель или общие правила и интенсивное взаимодействие между участниками. Каждый включенный в команду специалист обладает специфическими компетенциями и выполняет определенные функции. Участники в процессе совместной деятельности находят оптимальные пути для достижения цели проекта.

Согласно модели, предложенной Брюсом Такменом и пересмотренной в автором совместно с Мэри-Энн Дженсенем, жизненный цикл команды проходит несколько этапов:

1. Формирование.
2. Период срабатываемости участников команды.
3. Период нормального функционирования.
4. Реорганизация (при необходимости, в период нормального функционирования).
5. Расформирование команды.

**Формирование.** Члены команды собираются вместе, еще не являясь сплоченной командой. Главные трудности на этом этапе обусловлены разными целями и представлениями членов команды, взаимоотношениями в команде.

**Период срабатываемости участников команды.** В ходе совместной работы члены команды начинают понимать, что они используют различные подходы и методы реализации проекта. Для этого этапа характерно следующее: проявление сложных взаимоотношений (споры, отсутствие взаимной поддержки и доверия), проявление характеров, неслаженность действий команды, перекалывание полномочий, ошибки руководства (слабый контроль, внезапная смена настроения, ошибки распределения ресурсов и планирования).

**Период нормального функционирования.** Является наиболее продолжительным и наиболее продуктивным для проекта, поскольку каждый член прочувствовал свою роль и свое место в команде.

**Реорганизация (при необходимости, в период нормального функционирования).** Состоит в количественном и качественном изменении объема и видов работ, привлечении новых специалистов, перераспределении должностных обязанностей, что обусловлено внутренним и внешним окружением проекта. Этот период является закономерным в процессе развития команды.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию. **Расформирование команды.** Главное на этом этапе — чтобы члены команды ощущали удовлетворение от своей работы и готовы были работать вместе

и в дальнейшем. Как правило, руководитель прежнего проекта, приступая к новому, приглашает в команду тех людей, с которыми успешно работал.

Общеизвестно, что командная работа имеет важное значение для проектов. Многие исследовательские работы, книги и стандарты (например, IPMA ICB) подчеркивают этот факт. Этапы развития команды Брюса Такмана — формирование, штурм, нормирование, выполнение и закрытие — хорошо известны в сообществе и объясняются почти на всех тренингах по управлению проектами [2]. Однако до сих пор мало внимания уделялось составу команды. Наблюдая за командами в реальной жизни, мы часто обнаруживаем, что они в основном формируются из людей из функционального отдела, доступных в момент запроса. Было бы просто совпадением, что эти люди подходят друг другу. Менеджер проекта может формировать их на протяжении всего жизненного цикла проекта до исполняющей команды. Тем не менее, более вероятно, что они отстают или останавливаются.

Другая проблема заключается в том, что менеджеры проектов часто не знают, какие люди им нужны для их проекта. Команда — это социальная система, которая строится на «хорошем» совпадении мотиваций, компетенций и взаимодействий составляющих ее частей, подобно оркестру. Если один человек не подходит, скорее всего, не справится вся команда.

Таким образом, менеджеру проекта необходимо проанализировать задачи проекта и вывести ключевые требования для всех членов команды. Это не обязательно должна быть «идеальная» команда, все три, мотивация, компетенции и взаимодействие могут развиваться на протяжении всего жизненного цикла проекта. Это основная задача руководителя проекта, но и сама команда может помочь отдельным членам и взаимодействию между ними развиваться. Именно самоорганизация команды помогает преодолеть некоторые недостатки первоначального состава команды. Однако если базовые требования к членам команды не выполняются, «целебных сил» самоорганизации и лидерства может не хватить для успешного завершения проекта.

Руководителю проекта важно сформировать команду проекта, в которую входят сотрудники с требуемыми компетенциями. Он должен координировать общее планирование проекта, определить цели, которые должны быть выполнены. Установить структуру работы и последовательность действий, определить ответственных за части проекта, установить контрольный график, оценить бюджет, подготовить и координировать планы управления проектом, в том числе план управления человеческими ресурсами. Руководитель проекта также должен развивать проектную группу, делегировать полномочия и определять обязанности, распределять необходимые ресурсы, управлять конфликтами между членами команды. Также он ответственен за общение со всеми заинтересованными сторонами проекта, роспуск команды и завершение проекта [3].

Одним из важнейших разделов проектного менеджмента являются формирование и интеграция команды работников. Роль человеческого

капитала неуклонно повышается, при этом ведущей особенностью его использования следует признать существенную вариабельность итоговой эффективности командных действий в зависимости от размера и направленности синергетического эффекта взаимодействий. Если эффективность использования машин, оборудования и иного в значительной степени детерминирована объективными физическими показателями и может быть математически оптимизирована, то эффективность команды находится в сложной, нелинейной зависимости как от индивидуальных качеств ее членов, так и от характера взаимосвязей между ними. Это определяет необходимость непрерывного совершенствования теории и практики эффективного использования человеческого капитала на базе новейших достижений психологии, менеджмента и с учетом актуальных особенностей экономической обстановки. При этом первостепенное значение имеет формирование команды проекта. Как достичь правильного состава проектной команды?

Это совместная работа трех вовлеченных сторон:

1. руководителя проекта, который анализирует проект с учетом его требований к людям и систематически развивает команду по пяти этапам Такмана;

2. спонсор проекта, обеспечивающий развертывание «правильных» членов команды из функциональных отделов, чтобы помочь проекту добиться успеха;

3. члены команды проекта, наилучшим образом выполняющие поставленные задачи за счет мотивации, компетенций. и взаимодействие.

Правильное сочетание людей можно рассматривать с разных точек зрения, одним из них может быть сочетание доступных компетенций, например. в инвестиционном проекте сочетание технических, коммерческих, юридических и / или социальных компетенций для реализации инвестиций наилучшим образом. Или это может быть командная смесь людей с высокой мотивацией, которые поддерживают командный дух, некоторые другие выбираются из-за конкретных компетенций, необходимых для выполнения проекта, и, наконец, некоторые люди, которые играют важную роль для взаимодействия в команде или из команды. по отношению к другим сторонам. Благодаря исследованиям есть достаточно доказательств того, что разнообразие команды помогает быть более инновационным и преодолевать сложные ситуации в проектах.

Таким образом, в центре внимания менеджера проекта (вместе со спонсором) должно быть формирование проектных команд со смесью, которая позволяет команде динамично расти на протяжении всего жизненного цикла проекта и успешно достигать того, что от них ожидается.

#### Список использованной литературы

1. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. [Текст] / ГОСТ Р 54869. 2011. - М.: Стандартинформ. - 2012.

- 2.Коваленко, А.В. Создание эффективной команды [Текст] / Учебное пособие / Автор-составитель А.В. Коваленко - Томск: Изд-во Томского политехнического университета. - 2009.
- 3.Ледян, Д. И. Формирование команды в проектах [Текст] \ непосредственный / Д. И. Ледян. // Молодой ученый. - 2022. - № 17 (412). URL: <https://moluch.ru/archive/412/90786/>
- 4.Pritvorova, T.,Tasbulatova, B., Petrenko, E. Possibilities of blitz-psychograms as a tool for human resource management in the supporting system of hardiness of company, Entrepreneurship and Sustainability Issues, - 2018, - 6(2), pp. 840–853. (Scopus). [electronic resource]: – URL: DOI: 10.9770/jesi.2018.6.2(25)