

Эффективность проектной команды и её влияние на успех проекта

Смирнов Евгений Владимирович

Студент (специалист)

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, Ярославль, Россия

E-mail: e.smirnov91@gmail.com

Для реагирования на возникающие возможности и угрозы на рынке, а также для наилучшего использования сторон и нивелирования слабых сторон, компаниям необходимо развивать существующие и приобретать новые конкурентные преимущества. Для решения данной задачи большинство успешных современных компаний (более 80% из списка Fortune) используют проектный подход.

Зарождение управления проектами, как самостоятельной дисциплины, можно отнести к 30-м годам XX века. Первые работы в данной области были посвящены разработке новых организационных структур, средств и методов управления проектами. Однако уже в 70-е годы на первый план выходят вопросы выбора руководителя проекта, формирования проектной команды, управления конфликтами. Отчасти это можно объяснить возросшей популярностью применения социально-психологических методов в общем менеджменте. Сегодня изучение человеческих взаимоотношений в ходе работы над проектом является одним из ключевых направлений в управлении проектами.

Предметом нашего исследования является влияние командной работы на успех проекта. Интерес к данной теме вызван наличием следующего противоречия в научной литературе. Большинство авторов научных статей (Н.Т. Тамхайн, J.R. Katzenbach Domsch, Насман, Тjosvold, Goodman, Helfert) приходят к выводу, что командная работа является ключевым фактором успеха проекта. Однако существует ряд работ, авторы которых (J.K. Pinto, J.E. Prescott, A. Bellout, C. Gauvreaux, O. Zwikael, E. Aviram) приходят к несколько противоположным выводам. Так в статье авторы J.K. Pinto, J.E. Prescott представляют результаты проведенного исследования, целью которого было выявление ключевых факторов успеха проектов. Одним из основных выводов является вывод о несущественном влиянии командной работы на успех проектов. Полученные результаты вызвали возмущение у исследователей и практиков управления проектами и обусловили появление ряда дальнейших исследований по указанной проблематике. Вопреки ожиданиям, исследователи приходили к аналогичным выводам.

Наша интерпретация существующего противоречия схематически отражена на рис. 1 (см. приложение). В рамках исследования мы взяли девять факторов, оказывающих влияние на успех проекта (впервые обозначенных в статье J.K. Pinto, J.E. Prescott):

- 1. Умение проектного менеджера решать проблемы;
- 2. Миссия проекта;
- 3. Коммуникации;
- 4. Контроль и мониторинг;
- 5. Принятие результатов проекта заказчиком;
- 6. Расписание проекта;
- 7. Поддержка высшего руководства;
- 8. Техническое задание;
- 9. Командная работа.

Влияние каждого из указанных факторов является необходимым, но недостаточным условием успешной реализации проекта. Реализуемость проекта сама по себе является его успехом, однако мы определяем данный успех, как успех «низкого» уровня. Для повышения уровня успешности менеджеру проекта необходимо усиливать влияние выделенных факторов. Факторы, указанные выше (в соответствии с исследованием J.K. Pinto и J.E. Prescott) расположены в порядке убывания их влияния на успех проекта, то есть для повышения уровня успешности проектов менеджеру в условиях ограниченного времени и ресурсов следует воздействовать на факторы, идущие первыми в списке. Факторы же, находящиеся в низу списка, не дадут желаемого прироста к уровню успешности проекта.

Таким образом, проектному менеджеру не следует затрачивать усилия на работу с командой проекта (например, на тщательный отбор членов проектной команды, мотивацию, целеполагание и т.п.), так как командная работа не оказывает существенного влияния на успех проекта. Данный тезис является главной гипотезой нашего исследования.

Для проверки взаимосвязи между командной работой и успехом проекта мы построили модель исследования, представленную на рис. 2 (см. приложение). Для количественно оценки командной работы мы использовали инструмент Teamwork Quality, предложенный Hoegl M., Gemuenden H.G. Данный инструмент представляет собой анкету, вопросы в которой сгруппированы следующим образом:

1. Цель и задачи командной работы;
2. Коммуникации;
3. Развитие членов команды;
4. Система вознаграждения;
5. Процессы;
6. Сплоченность команды.

Респондентам предлагается оценить по пятибалльной шкале свое согласие/несогласие с представленными утверждениями. Таким образом, в результате мы получаем количественную оценку эффективности командной работы в ходе реализации описываемого респондентом проекта.

Для оценки успешности проекта была разработана модель, в соответствии с которой успех проекта состоит из:

- Успеха команды проекта (качество, сроки, бюджет)
- Персонального успеха членов проектной команды (удовлетворенность от работы, обучение в ходе проекта).

Респондентам также предлагается оценить уровень своего согласия с предлагаемыми утверждениями по пятибалльной шкале. Свое исследование мы провели в рамках компании ООО «Стройэнергоинвест» (строительная компания). Таким образом при помощи описанных инструментов нами были получены количественные показатели, характеризующие успех проекта и командную работу в ходе работы над ним.

На следующем этапе исследования мы провели анализ имеющихся данных и пришли к следующим выводам. Во-первых, описываемые респондентами-сотрудниками компании ООО «Стройэнергоинвест» проекты в среднем были успешными на 72% от некоторого уровня «абсолютного» успеха. Во-вторых, было установлено, что наибольшие проблемы в ходе работы над проектами сотрудники компании (высшее руководство, проектные ме-

неджеры, а также члены проектных команд) испытывают с коммуникациями. Данные выводы были вынесены на обсуждение с руководителями компании, в ходе которого были подтверждены.

При помощи корреляционно-регрессионного анализа мы пришли к выводу, что командная работа оказывает существенное влияние на уровень успешности реализуемых компаний проектов, таким образом, главная гипотеза была опровергнута. Наибольшее влияние на успех проекта оказывают такие составляющие командной работы, как целеполагание, развитие и коммуникации.

Кроме того, в ходе исследования нами был протестирован ряд вспомогательных гипотез (Н2-Н5 на рис. 2). Вспомогательные гипотезы были сформулированы, исходя из предположения о незначительном влиянии командной работы на составляющие успеха проекта (как количественные: сроки, бюджет, так и качественные: качество полученного продукта, удовлетворенность заинтересованных сторон, обучение членов команды в ходе работы над проектом). В результате мы выяснили следующее. Во-первых, командная работа не оказывает существенного влияния на сроки и бюджет проекта. Во-вторых, командная работа оказывает существенное влияние на качество, при этом наибольшее влияние оказывает целеполагание. В-третьих, командная работа не оказывает существенного влияния на удовлетворенность от участия в проекте. В-четвертых, командная работа оказывает существенное влияние на обучение в ходе реализации проекта.

Таким образом, можно сделать общий вывод: менеджеру проекта для максимизации уровня успешности реализуемого проекта следует в первую очередь сконцентрироваться на целеполагании, развитии членов проектной команды в ходе проекта, а также на построении эффективных коммуникаций.

Сделанные выводы были частично подтверждены сотрудниками компании. Руководство ООО «Стройэнергоинвест» в ходе серии интервью акцентировало наше внимание на проблеме с коммуникациями и предложило решить существующую проблему при помощи внедрения программного продукта.

На первом этапе, нами был проведен сбор и анализ требований сотрудников компании к программному продукту. Наиболее востребованными функциями стали:

1. Синхронизация нескольких почтовых ящиков;
2. Органайзер;
3. Возможность составления списков, заметок;
4. Возможность осуществлять покупку билетов на железнодорожный транспорт;
5. Возможность ставить задачи и контролировать их выполнение;
6. Возможность оставлять комментарии относительно статуса выполнения задачи.

Данные требования были обсуждены на совещании с руководством компании, в ходе которого были получены следующие комментарии. Синхронизация нескольких почтовых ящиков позволит менеджерам проектов экономить время на коммуникации с разными заинтересованными сторонами. Органайзер поможет планировать и отслеживать выполнение работ по проекту. Составление списков позволит руководителю проекта использовать приложение в качестве записной книжки. Поскольку работа проектных менеджеров в строительстве носит разъездной характер, очень важна опция покупки ЖД билетов при помощи приложения.

Исходя из требований руководства компании нами был проанализирован рынок бизнес-приложений с целью поиска наиболее подходящего инструмента, способного минимизировать потери компании от проблем с коммуникациями. Первоначально, по запросу руководства компании ООО «Стройэнергоинвест» нами были проанализированы бесплатные приложения. На втором этапе мы провели анализ рынка платных приложений. Наибо-

лее затратным вариантом, который нами был также рассмотрен в рамках исследования и консалтингового проекта, является возможность разработки приложения специально для компании.

Руководству компании были представлены плюсы и минусы представленных выше вариантов. В частности, использование бесплатных приложений не требует затрат, однако не позволяет решить всего спектра проблем, вызванных неэффективными коммуникациями. Кроме того, могут возникнуть проблемы с безопасностью. Разработчики платных приложений предлагают высокий уровень защищенности данных, а также сервисное обслуживание и поддержку, а иногда и обучение.

Таким образом, в данном докладе поднимается проблема, связанная с неоднозначным пониманием исследователями роли командной работы в успехе проекта, представлен авторский подход к трактовке существующей проблемы, приведена концептуальная модель исследования. Также в докладе описан ход исследования по тестированию выдвинутой гипотезы о несущественном влиянии командной работы на успех проекта, сделаны выводы, представлены наши рекомендации руководству компании ООО «Стройэнергоинвест».

Источники и литература

- 1) 1. Martin Hoegl, K. Praveen Parboteeah, Hans Georg Gemuenden. When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. *Journal of ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT JET-M.* (20) 2003: 281-302.
- 2) 2. Anton de Wit. Measurement of project success. *International Journal of Project Management.* 1998.
- 3) 3. Martin Hoegl, Hans Georg Gemuenden (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science.*
- 4) 4. Christina Scott-Younga, Danny Samson. Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *International Journal of Operations Management.* 2008.
- 5) 5. Pinto JK, Prescott JE. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management* 1988; 14(1):5–18.

Слова благодарности

Хочу выразить слова благодарности научному руководителю Константину Багратиони за поддержку и наставничество. Также хотелось бы сказать спасибо заместителю директора по финансам и экономике компании ООО "Стройэнергоинвест" Вишнякову Дмитрию за помощь в проведении исследования и искреннюю заинтересованность в результатах работы. Большое спасибо организаторам конференции за возможность представить научному сообществу результаты проделанной работы. Спасибо!

Иллюстрации

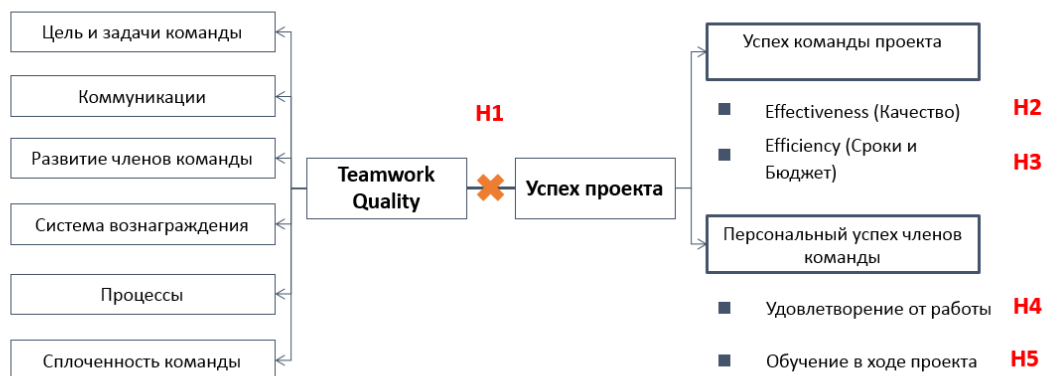


Рис. 1. Авторская модель исследования

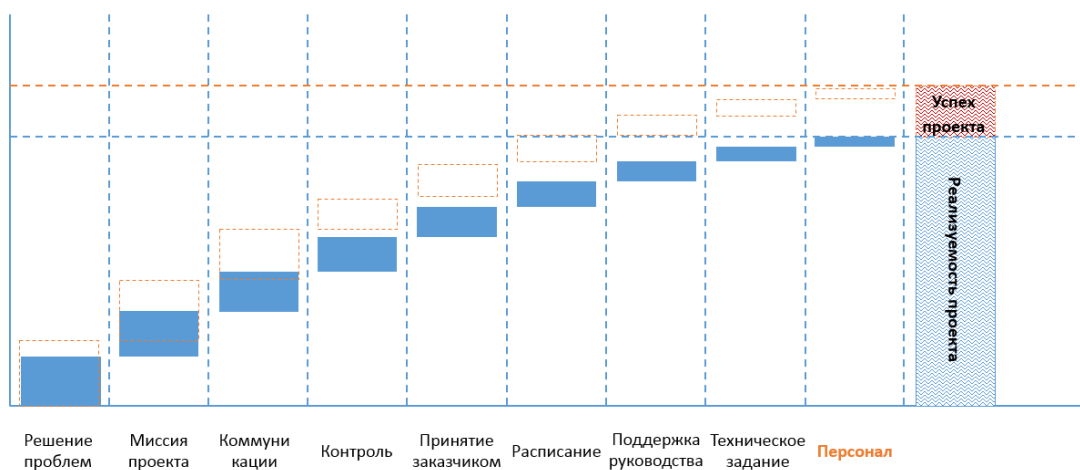


Рис. 2. Авторский подход к исследуемой проблеме