

ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК КОМАНДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кошин В.А. Email: Koshin673@scientifictext.ru

*Кошин Владислав Александрович – студент магистратуры,
факультет менеджмента,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва*

Аннотация: в данной статье рассмотрены проблемы и особенности взаимодействия между членами команды в проектном менеджменте. Проанализированы многие психотипы, встречающиеся у различных участников проектных команд. На основе проведенного исследования автором предложены работающие подходы по работе и контактированию в проектных командах между участниками с различными психологическими характеристиками, в том числе между руководителями и подчиненными, подчиненными и подчиненными, руководителями и руководителями.

Ключевые слова: проектные команды, психотип, проектная деятельность.

INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE TEAM ON THE EFFECTIVENESS OF PROJECT MANAGEMENT

Koshin V.A.

*Koshin Vladislav Alexandrovich - Graduate Student,
FACULTY OF MANAGEMENT,
PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS, MOSCOW*

Abstract: this article discusses the problems and features of interaction between team members in project management. Many psychotypes occurring in different participants of project teams are analyzed. Based on the study, the author proposes working approaches to work and contact in project teams between participants with different psychological characteristics, including between managers and subordinates, subordinates and subordinates, managers and supervisors.

Keywords: the project team, psycho, the project activity.

УДК: 65.013 Психологические вопросы

Институт по управлению проектами определяет проект как временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (PMBOK Guide, PMI, 2015, с. 5). Примером проекта может быть:

- разработка нового продукта, услуги или результата;
- внедрение изменений в структуру, в бизнес-процессы или смена информационной системы организации;
- проведение исследования компании;
- строительство здания, промышленного предприятия или сооружения.

Необходимыми условиями для внедрения проекта являются специальные инструменты и техника, но они отнюдь не достаточные для полного успеха проектного менеджмента. Очень важным моментом является привлечение персонала для создания команды проекта. Она состоит из группы людей, которым определены роли и сферы ответственности за выполнение проекта и нацелены на достижение результатов проекта. Создать команду из группы лиц с индивидуальными особенностями достаточно сложно, но зная и учитывая различные способы оценки персонала с учетом психологических особенностей личности, многие из которых опираются на известные типологические характеристики, проблема может быть решена.

В советском прошлом, самой распространенной классификацией психологических темпераментов была теория темперамента по Гиппократу. Согласно данной теории существуют четыре типа темперамента:

Холерик — проворный, неуравновешенный, с быстро меняющимся настроением и эмоциональными вспышками. Данный тип обладает высокой работоспособностью, но руководитель должен следить, чтобы она была направлена в нужное русло, иначе силы будут растрчены на бесполезную деятельность.

Флегматик — медлителен, невозмутим, ему присуще постоянные, не изменяющиеся, стремления и настроение, он скуп на проявление внешних эмоций и чувств. Для менеджера данный тип интересен, что проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. Его медлительность компенсируется прилежанием в работе.

Сангвиник — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений. Руководителю следует использовать данный тип для решения проблем, где необходима быстрая реакция на событие. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно. Если работа неинтересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик — человек, постоянно переживающий по различному поводу, для него животрепещуще кажутся все внешние факторы. В работе данный тип зачастую не может сдерживать свои переживания, отвлекаясь на эмоции и свои болезненные впечатления.

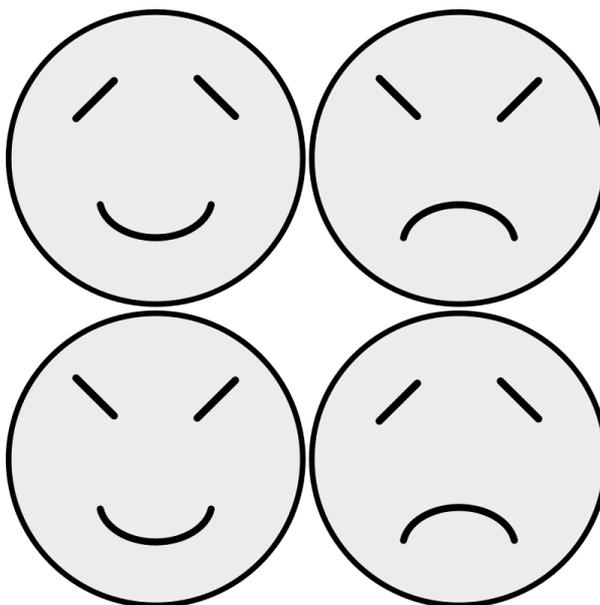


Рис. 1. Четыре темперамента в виде наглядных смайликов (слева направо и сверху вниз: флегматик, холерик, сангвиник, меланхолик)

В 20 веке направление межличностных отношений и командообразования играет огромную роль для всех предприятий и всех отраслей. В 1957 году Тимоти Фрэнсис Лири — американский писатель, психолог, создает психодиагностическую модель под названием «Тест межличностных отношений Лири», которая до сих пор используется спецслужбами США.

Типология Т. Лири дает возможность систематизировать психологические (или личностные) компетенции сотрудников компании. По его теории выделяется две большие группы – ведущих и ведомых, – которые, в свою очередь, делятся на четыре подгруппы. Ведущие или лидеры подразделяются на следующие типы:

➤ *Властно-лидирующий (авторитарный) тип.* Таких сотрудников отличает высокая активность, быстрота реакции, повышенный уровень притязания и тенденции к доминированию. Они не склонны принимать советы других, а стремятся к командованию другими. При использовании их в проектном менеджменте в качестве подчиненных, необходимо подчеркивать их статус, они могут быть успешными при здоровых амбициях и в стремлении к достижению реальных результатов. Данный тип уважает сильного руководителя – профессионала.

➤ *Независимо-доминирующий (эгоистический) тип.* Независимость, оригинальность, креативность, преобладание мотивации достижения – сильные стороны данного типа сотрудников. Слабые – эгоцентричность, самодовольство, стремление возвыситься над окружающими. Т. Лири еще называет такой тип личности "одиночка". Как правило, это интроверты, их стремление увеличить дистанцию, отсоединиться от других может объясняться чувством недоверия, страхом раскрыться, проявить слабость. Для руководителя надо уяснить, что данный тип нельзя мотивировать совместными мероприятиями, корпоративными ценностями, общими идеями, такие сотрудники прекрасно себя зарекомендуют в инновационных разработках, удаленной работе, где востребован нешаблонный подход к решению задач.

➤ *Прямолинейно-агрессивный тип.* Для проведения жестких переговоров сотрудник с такой психологической характеристикой будет необходим. Упорный в достижении целей, повышенное чувство справедливости, бескомпромиссный и уверенный в своей правоте, строгие и требовательные – представители данного типа. Эмоциональную неустойчивость, агрессию при критике в свой адрес, повышенную обидчивость – стоит учитывать при общении с данным работником. Таких людей нельзя ставить в жесткие рамки проекта, если они профессионалы в своем деле, их мотиватор – признание их заслуг.

➤ *Недоверчиво-скептический тип.* Если при мозговом штурме в проекте вам необходимы критики и скептики, то сотрудник такого типа будет незаменим. Такой скептической установкой он поможет руководителю выявить слабые звенья, проработать вероятные варианты возражений. Там, где необходима точность, структурированность и организованность, данная личность может быть очень успешна. Задача руководителя проекта помочь адаптироваться такому коллеге, чтобы он мог доверять коллективу.

К ведомым или подчиненным относятся следующие типы:

➤ *Покорно-застенчивый тип* – неконфликтный, умеющий сдерживать свои эмоции, лояльный, повышенное чувство ответственности. Не умеют активно проявлять свои интересы, заниженная самооценка,

пассивны в общении. От данного подчиненного нельзя ожидать инициативы и решение проблем самостоятельно. Это прекрасные подчиненные, если не нужно проявлять инициативу, для внедрения проекта они подойдут на однообразную рутинную работу.

➤ *Сотрудничающе-конвенциональный тип.* К сильным сторонам данного типа относятся: склонность к сотрудничеству, дружелюбие, восприимчивость к эмоциональному настрою других людей, широкий круг интересов, энтузиазм, могут проявлять инициативу для достижения целей команды. Слабые стороны сводятся к стремлению удовлетворить требования всех, без учета ситуации, а это может негативно сказываться на профессиональной репутации. В проектном менеджменте данный тип можно применять для улучшения коммуникаций в команде или личного помощника руководителя.

➤ *Ответственно-великодушный (альтруистический) тип.* Персонал с таким типом отличается эмоциональной вовлеченностью, открытостью в общении, они склонны к художественному восприятию и переработки информации. Приносят в жертву свои интересы, иногда могут быть навязчивыми в своей помощи и слишком активными по отношению к окружающим. Такие сотрудники подойдут для организации PR- компаний, проведения совещаний и конференций.

Конечно, представленные типы межличностных отношений, носят условный характер, но знание типологии помогает руководителю быстрее строить свои коммуникации с представителями команды проекта. Он может помочь подчиненному компенсировать свои слабые стороны и развивать сильные, что дает возможность каждому сотруднику быть востребованным и мотивированным.

Из современных исследователей эффективного управления компанией, обращает на себя внимание теория Ицхака Адизеса. В ее основе – формирование команды менеджеров, сотрудников, которая бы была взаимодополняющей, поскольку ее члены должны дополнять друг друга в отношении способности осуществлять ключевые функции управления. Автор разработал теорию о четырех стилях с определенными функциями, данную теорию он применяет, как в отношении людей, так и в отношении организаций. Адизес считает, что идеальных руководителей, сотрудников, людей не бывает, каждый является носителем определенного стиля, но они могут дополнять друг друга, сформировать взаимодополняющую команду и обеспечить благоприятные условия для ее работы. К данным стилям относятся:

- *Producing*, или «Производитель» – у этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов. «Производителей» привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях, предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.

- *Administrating*, или «Администратор» – эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные они разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться, что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленнее, но аккуратнее. «Администраторов» привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности.

- *Entrepreneur*, или «Предприниматель» – человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с местами, планами и схемами, «Предприниматели» ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех им приносят креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.

- *Integrating*, или «Интегратор» – очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.

Функции РАЕИ несовместимы в одном человеке, если бы это было так, он был бы «идеальным». Взаимодополняющая команда – идеальна для проекта, ее члены придерживаются разных подходов, допускается различие мнений, но взаимно уравновешивается тенденциозность подходов. Так как сотрудники выполняют разные функции, они неизбежно вступают в конфликты. Администратор конфликтует с предпринимателем – консервативный *A* любит держать все под контролем, а *E* жаждет перемен. Производитель и предприниматель конфликтуют, поскольку *P* нужна отдача в краткосрочном аспекте, а *E* ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе и ему требуется время, чтобы развивать свои идеи.¹ Конфликты не только неизбежны, они даже желательны, так как дают толчок к развитию.

Для эффективного проектного менеджмента необходима многофункциональность, т.е. укомплектованность всеми специалистами с навыками, которые необходимы для выполнения работы. Исследователи в области проектного менеджмента считают, что необходимо уходить от классической

¹ Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей/Ицхак Калдерон Адизес; Пер с англ. 5-е изд. М.:АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. стр. 32.

структуры – с отделами планирования, разработки, тестирования, производственный и транспортный отделы, в таких организациях теряется связь конечного продукта и началом разработки. Д Сазерленд в своей книге «Scrum. Революционный метод управления проектам» приводит пример такой организации проектного менеджмента в НАСА при разработке «Челленджера», и катастрофа 1986 года связана с длительной ступенчато-шлюзовой моделью проектирования. В Toyota, Google, Salesforce.com или Amazon проекты создают маленькие рабочие группы от начала и до конца.

Для эффективной разработки и внедрения проекта, несомненно, важно какой психологической характеристикой обладают члены команды. Но очень важно, какой руководитель у этой группы людей. Адизес называет девять составляющих успешного лидера:

1. Действует сознательно. Хороший лидер понимает, что делает и знает свой собственный стиль.
2. Действует осознано. Он понимает смысл и последствия своих действий и знает, как его поведение сказывается на поведении других людей.
3. Обладает разносторонними способностями.
4. Знает свои сильные и слабые стороны и свою уникальность. Чтобы сформировать работоспособную команду, руководитель должен трезво оценивать самого себя. Это поможет ему подобрать в команду тех, кто сможет его дополнить.
5. Принимать свои достоинства, недостатки и свою уникальность. Чтобы работать над собой, нужно принимать себя таким, как есть. Энергетические ресурсы человека ограничены: если руководитель тратит силы на неприятие самого себя, их не останется на то, чтобы меняться в лучшую сторону.
6. Способен оценить сильные и слабые стороны других людей. Он должен оценить преимущество других в тех областях, в которых слаб сам.
7. Признает и ценит отличительные особенности других людей.
8. Умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации.
9. Создает условия, в которых конфликт разрешается в атмосфере взаимного доверия и уважения и становится средством обучения.

А Питер Друкер считает, что руководитель никогда не должен задумываться, приятен ли ему работник, он должен заботиться о вкладе этого человека в общий успех. Руководителя интересует другое: что этот работник делает лучше других. Подбирая кадры, нужно обращать внимание на сильные стороны сотрудника в какой-либо одной области, а не на посредственные навыки во многих сферах. В самой природе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к самому характерному дару человека – его способности направлять ресурсы в какую-то определенную область и решать ту или иную конкретную задачу.²

В завершении хотелось бы подвести итог и сказать, что при наборе и формировании команды проекта, несомненно, важно учитывать психические характеристики сотрудников. Ведь при правильном подборе команды с психологическими характеристиками, дополняющими друг друга, это окажет позитивно влияние на проект и его реализацию, которое будет, скорее всего, в быстроте принимаемых решений (лидер, зная психологические характеристики сможет предугадать реакции каждого из участников команды). Но чрезвычайно важны и профессиональные качества команды, без них не получится достичь ни одного результата проекта. Стоит отметить и роль лидера проектной команды: он должен уметь работать с любыми людьми, несмотря на их психологическую принадлежность, только в этом случае проект будет успешен.

Список литературы / References

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей/Иццхак Калдерон Адизес; Пер с англ. 5-е изд. М.:АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 259 стр.
2. Скрумм Джефф Сазерленд. Революционный метод управления проектами. «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 186 стр.
3. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 128 стр.
4. Еникеев М.И. Психологическая диагностика. Стандартизированные тесты. Психологам-тестологам, кадровым службам, практическим психологам. М., 2002.

² Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. «Манн, Иванов и Фербер», 2012 (стр. 65).