

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра _____ *Социальной работы и социальной антропологии*
(полное название кафедры)

Утверждаю

Зав. кафедрой Осьмук Л.А.

(подпись, инициалы, фамилия)

« ____ » _____ 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Винокурова Анна Михайловна

(фамилия, имя, отчество студента – автора работы)

Работа с конфликтами в проектных командах в сфере веб-дизайна

(тема работы)

Институт социальных технологий и реабилитации

(полное название факультета)

Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология
(код и наименование направления подготовки бакалавра)

Руководитель

от НГТУ

Скалабан И.А.

(фамилия, имя, отчество)

Д.соц.н., профессор

(ученая степень, ученое звание)

(подпись, дата)

**Автор выпускной
квалификационной работы**

Винокурова А.М.

(фамилия, имя, отчество)

КН-61

(факультет, группа)

(подпись, дата)

Новосибирск 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Социальной работы и социальной антропологии
(полное название кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Осьмук Л.А.
(фамилия, имя, отчество)

(подпись, дата)

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту Винокуровой Анне Михайловне
(фамилия, имя, отчество)

Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология
(код и наименование направления подготовки бакалавра)

Институт социальных технологий и реабилитации
(полное название факультета)

Тема Работа с конфликтами в проектных командах в сфере веб-дизайна
(полное название темы выпускной квалификационной работы бакалавра)

Исходные данные (или цель работы) Изучение методов управления конфликтами в проектной команде в сфере веб-дизайна

Структурные части работы 1. Управление конфликтами в проектной команде: определение и особенности

1.1. Взаимодействие в проектной команде

1.2. Особенности конфликтов в проектной команде

1.3. Теоретические и практические подходы к управлению с конфликтами в команде

2. Конфликты в команде сферы веб-дизайна

2. Конфликты в команде сферы веб-дизайна

2.1. Формирование проектной команды в сфере веб-дизайна

2.2. Конфликты в команде разработки сайтов

2.3. Пути управления конфликтами в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна

Задание согласовано и принято к исполнению.

Руководитель от НГТУ

Скалабан И.А.

(фамилия, имя, отчество)

Д.соц.н., профессор

(ученая степень, ученое звание)

(подпись, дата)

Студент

Винокурова А.М.

(фамилия, имя, отчество)

КН-61

(факультет, группа)

(подпись, дата)

Тема утверждена приказом по НГТУ № 1791/2 от «__» _____ 20__ г.

изменена приказом по НГТУ № 366/2 от «__» _____ 20__ г.

ВКР сдана в ГЭК № _____, тема сверена с данными приказа

Машанова А.С.

(Подпись секретаря государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР, дата)

(фамилия, имя, отчество секретаря государственной
экзаменационной комиссии по защите ВКР)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа бакалавра: Работа с конфликтами в проектных командах в сфере веб-дизайна.

Работа посвящена вопросам управления конфликтами в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна. В работе рассматриваются понятия проектной команды, проекта, особенности взаимодействия, формирования и конфликтные ситуации в команде проекта, а также теоретические, практические подходы к работе с конфликтами в командах, анализ конфликтов и разработка путей управления конфликтом. В рамках работы было проведено эмпирическое исследование с использованием полуструктурированного индивидуального интервью. Целью исследования стало изучение методов управления конфликтами в проектной команде сферы веб-дизайна. В ходе исследования были взяты интервью у участников проектной команды «VV.GROUP». По итогам проведения интервью были сделаны выводы о конфликтах в команде и способах управления ими.

Ключевые слова: проект, команда, проектная команда, конфликт, управление конфликтом, веб-дизайн.

Abstract

Bachelor's final qualification work: working with conflicts in project teams in the field of web design.

The paper is devoted to conflict management in the project team working in the field of web design. The paper discusses the concepts of a project team, project, interaction features, formation and conflict situations in the project team, as well as theoretical and practical approaches to working with conflicts in teams, conflict analysis and development of ways to manage the conflict. As part of the work, an empirical study was conducted using a semi-formal individual interview. The purpose of the study was to study methods of conflict management in the project team of the web design sphere. During the research, participants of the project team "VV.GROUP" were interviewed. Based on the results of the interview, conclusions were made about conflicts in the team and how to manage them.

Keywords: project, team, project team, conflict, conflict management, web design.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1. Управление конфликтами в проектной команде: определение и особенности.....	10
1.1. Взаимодействие в проектной команде.....	10
1.2. Особенности конфликтов в проектной команде	24
1.3. Теоретические и практические подходы к управлению с конфликтами в команде	36
2. Конфликты в команде сферы веб-дизайна	47
2.1. Формирование проектной команды в сфере веб-дизайна	47
2.2. Конфликты в команде разработки сайтов	55
2.3. Пути управления конфликтами в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна	62
Заключение	73
Список литературы	76
Приложение	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Создание команды под проекты влечет за собой особый стиль отношений между людьми, когда люди собираются взаимодействовать с разными навыками, опытом работы для реализации проекта, не имеющего стандартные временные промежутки существования.

В современное время существует большое количество различных методов взаимодействия, но все же почему именно проектных метод является доминирующим?

Командная работа связана с характером рабочих задач, которые становятся сложнее, масштабнее, неопределенными¹. Такие задачи становится под силу решить только сплоченной группе людей, которая вступает в особый, командный тип взаимодействия. Ярким примером служат именно временные проектные команды и их сетевое взаимодействие².

Конфликты часто возникают в работе команды - это связано с взаимодействием и получением конечного результата, ведь наличие конфликтных ситуаций ведет к непониманию, закрытости участников команды, к отсутствию сплоченности участников и ухудшения качества полученного результата.

Однако можно рассмотреть и обратную сторону медали наличия конфликтов в командах. Сам по себе конфликт может дать толчок в развитии и улучшении взаимодействия внутри команды, а также лучше результат по окончании реализации проекта. Он может показать наличие определенных проблем в команде и дать возможность их решить до того,

¹ Чанько А.Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента / Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. — 2007. — №2. — С. 157—177.

² Гербер И.Е. Командообразование в кросс культурной психологии / Известия Саратовского университета Сер. Философия. Психология. Педагогика. — 2010. — №1. — С. 74— 78.

как произойдет разделение команды. Увидеть и понять не только самого себя, как участника в команде, но и то, какие люди присутствуют в команде. Конфликт может улучшить результат реализованной услуги путем генерации идей и высказывании мнения каждого участника.

Участники проектной команды при вхождении в проектную команду, адаптируются под ее особенности, под других участников и, соответственно, именно они могут или повышать, или понизить эффективность своей проектной деятельности. Это может являться причинами возникновения конфликтных ситуаций в проектной команде, а может отражаться и наоборот в виде позитивных факторов в команде³.

Необходимо осознавать важность управления конфликтами в команде проекта, состоящее в том, возникновение конфликтов в проектной команде является неизбежным, а решение руководителя проектной команды имеет особую значимость в таком случае. В таких условиях крайне важно применять грамотно различные методы и способы управления конфликтными ситуациями в проектной команде⁴.

Сегодня сфера веб-дизайна имеет высокую конкуренцию на рынке. Теоретики и практики признают, что во многих случаях командная форма организации работы способна стать средством быстрой и эффективной адаптации к требованиям рынка, которые постоянно изменяются.

Изучение конфликтов в командах и управление ими необходимо, поскольку участники команд тратят много рабочего и личного времени на управление конфликтом, не зная, что такое конфликт, как им управлять и т.д. Во избежание наличия стресса, который в свою очередь ведет к снижению сплоченности и результативности проектной команды стоит уделить должное внимание именно конфликтам и их управлению.

³ Тулякова М.М. Управление проектными конфликтами в зависимости от причин их появления // Синергия наук. — 2019. — №32. — С. 304-310.

⁴ Колчина Н.А. Методы управления конфликтами в проекте // Вопросы управления. — 2019. — №6(61) — С. 55-57.

Степень изученности. Существует множество исследований о работе в командах, о том, что проектный подход имеет ряд преимуществ, однако теоретической базы в исследованиях о работе с конфликтами в команде при реализации проекта достаточно мало.

Вопрос о командообразовании поднимается такими авторами, как: Чанько А.Ф., Гербер И.Е. Рассматривают необходимость команды в проекте Матвеева Е.Д. и Юрьева Т. Затрагивают вопросы в своих исследованиях на тему управления проектами – Цогоев М.М., Мазур И.И., Ильина О.Н., Тулякова М.М., Колчина Н.А., а также формирование команды: Каткова Л.А., Бычков Л.Д., Юсупов И. и др. авторы различных исследований.

В исследовании я основываюсь на общих подходах, которые затрагивают команду и проект, однако не описывают полностью и не раскрывают ее сущность, работу, развитие и так далее. Путем рассмотрения нескольких подходов, а после, соединив их – уже можно сделать какой-то вывод о проектной команде и ее деятельности, а также решению конфликтов в ней.

Конфликтные ситуации исследуются по-разному каждым автором – это могут быть различные теоретические и практические подходы к управлению конфликтом в целом, а могут быть подходы к управлению конфликтами в организационной среде.

Подчеркну еще раз момент, что имеющиеся различные исследования не в полной мере раскрывают все аспекты проблемы.

Проблема. Какие существуют способы управления конфликтными ситуациями в проектной команде.

Объект. Управление конфликтами в рамках командного подхода.

Предмет. Работа с конфликтами в проектных командах в сфере веб-дизайна.

Цель. Изучить методы управления конфликтами в проектной команде сферы веб-дизайна.

Задачи. Исходя из цели работы, можно выделить несколько задач, которые необходимо будет выполнить:

1. Изучить особенности взаимодействия, формирования и конфликтов в проектных командах
2. Рассмотреть теоретические и практические подходы к работе с конфликтами в командах
3. Проанализировать конфликты в команде сферы веб-дизайна
4. Разработать пути управления конфликтом в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна

1. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ

1.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

С развитием различных цифровых технологий в мире, стремительно изменяется рынок, тем самым ставя сложные цели и задачи перед людьми. С таким сдвигом, который не остается на одном месте, необходимо наличие на рынке высокоэффективной команды.

Использование проектного подхода различными организациями и не только помогает подстраиваться под изменчивость рынка, быть гибким в его целях и задачах⁵.

Именно поэтому я рассмотрю каждую составляющую проектной команды отдельно для того, чтобы в дальнейшем проводить исследование было проще.

Определение «проект» имеет различные аспекты и широко используется при характеристике различного рода процессов во многих сферах человеческой деятельности. Следует также отметить, что данное определение понимается неоднозначно как в научных, так и в методических работах. При их анализе можно выявить те факты, что любому проекту должны быть присущи определенные признаки, такие как: наличие конкретной цели; четкие временные рамки; ограниченность ресурсов; определенная уникальность⁶ (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Различные определения проекта

Автор	Определение
Системный подход Цогоева М.М.	Проект – процесс перехода из одного исходного состояния в конечное, это определенный результат при участии ряда таких ограничений как: финансовые, нормативно-правовые, этические, логистические, временные ⁷ .
Деятельностный подход Мазур И.И	Проект – это некая деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого

⁵ Аверин А.А. Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2018. — №2. — С. 1-10.

⁶ Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономическая теория. — 2014. — №120. — С. 7-10.

⁷ Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука. — 2016. — №4. — С. 94-98.

Автор	Определение
	будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое Наиболее полно отвечает его представлениям ⁸ .
А.Г.Ивасенко, Я.И.Никонова	Проект – это ограниченно по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, ресурсам и организационной структуре сроков, результатам, риску, ресурсам и организационной структуре .
В.А.Заренков	Проект – идея и действие по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата ⁹ .

Имеется и еще большее количество определений от исследователей, которые раскрывают по-разному определение «проект», однако можно сделать вывод о том, что под проектом понимается некая совокупность этапов, которые между собой взаимосвязаны и направлены на процесс реализации продукта или услуги. Среди отличительных черт – это ограниченность по времени, средствам, участникам, имеющее четко выстроенную цель по задачам, при достижении которой проект, либо перестает существовать навсегда, то есть его реализация является разовой, либо же прекращает на определенное время свою реализацию(см. Таблица 2).

Таблица 2 – Различные определения команды

Автор	Определение
Матвеева Е.Д.	Команда – группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и характеристиками, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для реализации цели ¹⁰ .
Каткова Л.А.	Команда – группа людей, которая выполняет, закрепленные за каждым ее участником задачи и в которой проявляется синергетический эффект ¹¹

Таким образом, рассмотрев несколько определений «команды» можно сделать вывод о том, что под командой все-таки понимается некая

⁸ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. — М.: Омега-Л, 2009. — С.14.

⁹ Ильина О.Н.Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. — М: Издательство ИНФРА-М, 2011. — С.12.

¹⁰ Матвеева Е.Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2016. — №2. — С. 65-67.

¹¹ Каткова Л.А. Формирование и управление деятельностью команды // Вестник Алтайской академии экономики и права. —2016. —№1 (43). — С. 105-108.

группа объединенных между собой людей, которые целенаправленно ведут совместную деятельность для достижения определенной цели.

Однако для более детального проведения исследования, необходимо также и рассмотреть определение «проектная команда», которое будет присутствовать в исследовании достаточно-таки часто (см. Таблица 3).

Таблица 3 – Определение проектной команды

Автор	Определение
Бычков Л.Д.	Проектная команда – это элемент менеджмента проекта, к которому присуща адаптивная деятельность, то есть та деятельность, которая под воздействием среды, избирательно воспринимает и перерабатывает это воздействие среды в соответствии со своей «внутренней природой», а также адаптирующая деятельность, которая направлена на активное воздействие на среду ¹² .
Юсупов И.	Это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение ¹³ .
Madhavi Bodepudi	Это организационная группа людей, которая участвует в выполнении общих задач проекта для достижения общих целей и задач с целью реализации проекта и получения от него результата ¹⁴ .

Объединив определения проект и команда, можно сделать общее определение проектной команды – это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов или групп, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. В свою очередь проектная команда отличается от простой команды лишь в процессном управлении:

- принципы формирования;
- сроком выполнения работы;
- формами управления и работы с командой;
- распределением ролей внутри команды.

¹² Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2015. — №4. — С. 115.

¹³ Юсупов И. Как создать проектную команду // Готовые решения: стратегия и развитие. — 2017. — №12. — С.59-63.

¹⁴ Project team organization – team definition, roles & responsibilities, organizational chart // Mymanagement [Электронный ресурс]. URL: <https://mymanagementguide.com/basics/project-team-organization-project-team-definitionresponsibilities-and-roles-and-project-team-organization-chart/> (дата обращения: 13.11.18).

Команда является важной составляющей в проекте по ее формированию существуют различные подходы формирования, которые отличаются по формам привлечения исполнителей.

Чем же все-таки проектная команда отличается от группы или же рабочих коллективов? Определение проектной команды я уже рассмотрела, однако для понимания специфики и отличительных черт других видов объединения необходимо дать определения просто команде, а также коллективу и после сравнить оба вида взаимодействия и формирования.

Само по себе слово «группа» - это некая совокупность людей, которая объединена единой целью, однако эта цель, как правило, не является общей.

Группа – это ограниченное объединение людей, которое выделяется из социального целого на основе определенных признаков.

Определения команда и коллектив, который рассмотрен будет ниже, выходят за рамки определения групп и рассматриваются, как высокий уровень развития группы.

В свою очередь под коллективом понимается определенная группа лиц, которые между собой объединены общей деятельностью, работой, учебой. В более широком смысле коллектив можно определить как людей, которые также объединены между собой общими идеями, потребностями и интересами ¹⁵.

Проводя сравнение проектной команды с командой, как группой и коллективом видно то, что объединяющим критерием в определении является их объединение с какой-либо целью.

Признак, который характерен и для проектной команды и для коллектива – это единство целей, воли сформированной группы. Поскольку проектная команда и коллектив, как было уже выше написано – это сплочение, объединение, то именно общность целей, идей и объединяет

¹⁵ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Современный экономический словарь . – М.: «ИНФРА», 1999. — С.201— 202.

людей. Еще одним общим признаком выступает сотрудничество и взаимная помощь друг другу, поскольку каждый участник и в проектной команде, и в коллективе сотрудничает, взаимодействует с другими участниками. Это взаимодействие необходимо для как раз-таки реализации той цели, которая объединила людей в проектную команду или коллектив.

Однако есть и особенности, которые характерны только для проектной команды или же коллектива.

Проектная команда в свою очередь имеет обязательное ограниченное по времени существование самой себя. Участники объединяются на определенное время и они могут совершенно не знать друг друга и отличаться какими-либо идейными общностями.

Таким образом, можно сделать заключение о том, что в понятиях «команда» и «коллектив» больше общего, чем у «группы», так как эти два понятия характеризуют группы, которые достигли наиболее высокого уровня сплоченности, которая действует как единая общность, а также обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов проекта и удовлетворении личных и социальных потребностей участников команды.

Более четко можно увидеть общие особенности и различия, сравнив таблично по определенным важным критериям в каждой форме взаимодействия (см. Таблица 4).

Таблица 4 - Сравнение группы, команды и коллектива.

Группа	Команда	Коллектив
Слабая коммуникация, практически нет понимания между участниками группы	Высокая коммуникация, которая является основой команды, присутствие понимания участниками друг друга	Коммуникация и взаимодействие между участниками подчиняется строго формальным порядкам
Обязанности совместной работы носит формальный характер	Присутствует формальные и неформальные связи в команде между участниками	Присутствие строго формальных связей
Результат работы зависит от каждого участника группы, однако выполняется им самостоятельно	Участники видят общий результат работы и тем самым совместно выполняют работу	Участники видят общий результат работы, однако наделены жесткой ответственностью за выполнение задач
Ответственность носит	Каждый участник	Каждый участник несет

Продолжение таблицы

Группа	Команда	Коллектив
индивидуальный характер	ответствен за общий результат	ответственность за свой спектр заданий, проявля свои лучшие стороны
Решения принимаются только руководителем группы	Решения принимаются больше совместно, нежели только лидером команды	Решения принимаются и отдаются только по слову руководителя с распределением жесткой ответственности
Горизонтальное взаимодействие	Вертикальное взаимодействие	Горизонтально, вертикальное взаимодействие

По таблице можно увидеть то, что скорее группа и коллектив носят более жесткий формальный характер, однако сохраняют за собой общность, осуществление деятельности каждого участника для достижения одного результата. Однако команда среди них отличается неформальными связями, более высокой сплоченностью за счет того, что присутствует высокая коммуникация и взаимодействие не ограничено определенными рамками, а также каждый участник не несет такую жесткую ответственность за выполнение своих задач, как, например, в коллективе.

В моем понимании, группа хоть и имеет сплоченность, реализацию задач для достижения определенной совместной цели, однако она не сильно мотивирована на осуществление максимально сплоченного выполнения поставленных задач.

Команда же в отличие от группы несет в себе так же особенности группы, однако более усиленные и улучшенные, где основой является именно сплоченность и присутствие более менее неформальных связей, которые в свою очередь сильно влияют на сплочение участников команды. А вот коллектив так же несет в себе особенности как группы, так и команды, однако отличается максимальными формальными связями, жесткой ответственности каждого участника за выполнение своих задач, она мотивирована на достижение цели, грубо говоря, немного в страхе, от того, что деться некуда и выполнение ряда задач ляжет в любом случае на кого-либо из участников.

Однако, я рассматриваю проектную команду, а не просто команду, которая осуществляет свою деятельность сообща. Команда и проектная команда имеют так же ряд и сходств, и также различий (см. Таблица 5)

Таблица 5 – Сравнение команды и проектной команды

Команда	Проектная команда
Индивидуальный и групповой вклад	Индивидуальный и групповой вклад
Индивидуальная и групповая оценка результатов труда	Индивидуальная и групповая оценка результатов труда
Упрощенная система взаимодействия	Усложненная система взаимодействия
Участники заинтересованы в формулировании и достижении целей	Участники заинтересованы в формулировании и достижении целей
Работа участников определяется общими целями и обязательствами	Работа участников определяется общими целями и обязательствами
Отсутствует финансирование	Предполагает реализацию финансирования для достижения цели проекта
Ограниченное по времени существование	Ограниченное по времени существование
Формирование участников по критериям для определенной цели	Формирование участников по критериям для определенной цели
Присутствует высокая сплоченность	Присутствует высокая сплоченность
Индивидуальная и групповая ответственность	Индивидуальная и групповая ответственность

Команда и проектная команда достаточно схожие объединение людей, однако в команде, как видно в таблице, более упрощенная система взаимодействия, скажем так, что в ней меньше этапов, которые необходимы для реализации цели. А что касается проектной команды, то один из этапов реализации цели содержит в себе большое количество этапов второй категории, за которыми закреплены определенные участники и без этих этапов второй категории невозможно реализовать цель и задачи проекта. Так же команда и проектная команда отличаются возможностью финансирования в саму команду. Проект подразумевает под собой, как было изложено в первом параграфе – процесс, под который выделяются не только человеческие, материальные ресурсы, но и также финансовые.

Взаимодействие в проектных командах имеет также свои особенности и специфику. В моем понимании именно взаимодействию

необходимо уделять достаточное количество времени, чтобы наладить не только контакт между участниками внутри команды, но и также свести к минимуму возникновение недопонимания, которое может привести к возникновению конфликтной ситуации.

Само по себе взаимодействие внутри команды определенного проекта осуществляет обмен информацией между заказчиками и разработчиками, то есть участниками, которые будут реализовывать цели проекта. Здесь идет взаимодействие внутри команды между участниками, а после переходит все на взаимодействие с клиентом, то есть уже вне команды, однако каждый участник принимает участие в общении с клиентом даже, если как такового его не было. Это происходит за счет того, что каждый участник проектной команды выполняет данные ему задачи на определенном этапе и после этот этап необходимо прокомментировать самим участником и после предоставить ответ клиенту. Ответ клиенту может передавать или же сам участник, кто реализовывал определенный этап или же лидер проектной команды.

Как таковых этапов именно проектной команды в плане взаимодействия не представлено в теоретических исследованиях, поэтому я предлагаю рассмотреть этапы проектной команды через этапы работы над проектом и этапов жизненного цикла команды проекта. Наглядно увидеть, какие этапы присутствуют в проектной команде при реализации проекта, можно с помощью таблицы (см. Таблица 6).

Таблица 6 – Этапы реализации проекта

Этап	Содержание этапа
1. Обращение заказчика к руководителю проектной команды	
2. Встреча руководителя с заказчиком для обсуждения работы над будущим проектом	<ul style="list-style-type: none"> - обсуждение реализации проекта и его процессов; - составление договора; - подписание договора; - финансирование заказчиком в реализацию проекта

Продолжение таблицы

Этап	Содержание этапа
3. Формирование команды на реализацию проекта	<ul style="list-style-type: none"> - поиск кандидатов в проектную команду; - отбор по определенным критериям, которые выявляются из целей и задач проекта - формирование команды проекта; - распределение ролей, обязанностей и ответственности в проекте; - организация контроля и качества реализации отдельно каждым участником выполняемых им задач на каждом этапе реализации проекта;
4. Развитие команды проекта, процесс реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> - обсуждение с заказчиком удовлетворенности проекта целям и задачам; - доработка проекта в случае имеющихся правок от заказчика; - утверждение проекта целям и задачам, а также его качеством
5. Сдача проекта	<ul style="list-style-type: none"> - презентация заказчику итогового результата проекта; - обсуждение; - утверждение реализации проекта и его итога
6. Расформирование команды	

В данных этапах, как и в моем исследовании, существенную роль играет развитие команды проекта, содержащее в себе определенные этапы. Предлагаю рассмотреть это отдельным пунктом (см. Таблица 7).

Таблица 7– Развитие команды проекта

Этап	Содержание этапа
1. Формирование , начало деятельности	Происходит обсуждение будущего проекта, спектра обязанностей, распределение ролей, согласование дедлайнов, уточнение состава участников команды.
2. Конфликты и противоречие	Этап, где участники команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, какую они себе представляли, так как она является более сложной. Происходят различного рода столкновения и конфликтных ситуаций.
3. Нормализация	Принятие идеи командной работы, соблюдение обязанностей, групповых правил поведения, нормализация коммуникации, каждый из участников старается внести свой собственный вклад в проект для реализации общей цели.
4. Работа в полную силу	Происходит легкое решение появляющихся проблем, участники команды меняют свое поведение в более положительную и эффективную сторону, идет сильная поддержка друг друга.

Каждый из указанных этапов развития команды имеет свою специфику и предлагают рассмотреть их более детально.

Этап формирования и начало совместной деятельности, как указано в таблице, происходит обсуждение всего, что предстоит совершать в проектной команде.

Этап конфликтов и противостояния – этап, который дает понимание, что некоторые участники были не готовы к командой работе, а также не готовы к выполнению определенных задач, которые ему дали.

Этап нормализации характеризуется также тем, что участники команды могут начать снова чувствовать командный дух, принимать командную работу, быть в ней, высказывать аргументированную критику, стараться обходить или же решать недопонимание и его причины и так далее¹⁶.

Развитие команды проекта предполагает усиление взаимодействия между участниками команды с целью повысить эффективность своих обязанностей для достижения общей цели проекта.

Вернемся к рассмотрению этапов реализации проекта проектной командой. Я рассмотрела отдельно этапы реализации проекта, а также раскрыла один из этапов в реализации проекта – это развитие команды, который включает в себя определенное количество этапов. Однако необходимо рассмотреть еще и этапы жизненного цикла команды проекта, которые схожи с этапами команды, но имеют свои особенности (см. Таблица 8).

Таблица 8 – Этапы жизненного цикла команды проекта

Этап	Содержание
1.Формирование	Происходит знакомство участников команды друг с другом, с целями и задачами проекта. Формируются также общие цели, ценности, определяются нормы и правила взаимодействия, а также ставятся конкретные задачи и определяются пути их реализации.
2.Срабатываемость	Выявляется лидер, образуются неформальные группы, определяются роли отдельных участников, а также их место в команде. Устанавливается психологический климат команды проекта, а именно – формируется культура команды, которая в дальнейшем определяет и задает стиль работы и взаимодействие всех участников команды.
3.Нормальное функционирование	Окончательное формирование команды со своими целями, ценностями, нормами поведения. Максимальное раскрытие индивидуальных творческих способностей участников

¹⁶ Четыре важнейших этапа развития команды // ELITARIUM. [Электронный ресурс] . URL: <http://www.elitarium.ru/sozдание-komandy-cel-proekt-status-razvitiye-pravilo-povedenie-kollektiv-psihologiya-sovmestnaya-rabota/> (дата обращения 21.12.2016).

Этап	Содержание
	проектной команды.
4. Реорганизация	Возможно завершение определенного этапа проекта, изменение объема и вида работ, а также привлечение новых участников в команды – в таком случае необходимо осуществить их адаптацию к команде, вернувшись на первые этапы.
5. Расформирование	Происходит по причине завершения проекта.

Взаимодействие участников проектной команды как раз-таки происходит по этим этапам, скорее вертикально, нежели горизонтально, поскольку как таковых руководящих должностей нет – это можно увидеть при сравнении группы, команды и коллектива, где распределение обязанностей происходит жестко формально и со строгой иерархией.

Зачастую в современное время, а тем более в сфере веб-дизайна взаимодействие между заказчиком и разработчиками осуществляется с помощью систем мгновенного обмена сообщениями, средства IP-телефонии, системы конференц-связи, платформы совместной работы с функциями календаря, а также демонстрации экрана.

Во многом взаимодействие внутри команды проекта между участниками зависит от того, как она была сформирована, по каким критериям отбирались участники в команду, а также с какой целью.

Целесообразно стоит рассмотреть стратегии формирования проектных команд, которые включаются в процесс реализации проекта, как необходимый этап его существования.

Существуют различные анализы научных подходов, которые определяют формирование команд проектов:

- целеполагающий подход, который держит в своей основе развитие готовности членов команд ориентироваться в выборе и реализации целей.

Целеполагающий подход в свою очередь основан на улучшениях у участников проектной команды ориентира в процессах выбора и осуществления групповых целей;

- межличностный подход, ориентированный на улучшение межличностных отношений в группе как важном условии эффективности деятельности группы.

Сфокусирован на улучшении межличностных отношений в проектной команде и основан на том, что именно межличностная компетентность улучшает эффективность участников команды. Цель подхода – это улучшение и усиление доверия внутри команды, увеличение взаимодействия и коммуникации между участниками проектной команды;

- ролевой подход, который основан на важности требований к команде в ролевом плане.

Это предположение, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающихся друг друга ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей;

- проблемно-ориентированный, включающий поэтапное осуществление решения проблем, которые стоят на пути достижения цели;

Включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи¹⁷.

Я в свою очередь придерживаюсь больше к межличностному подходу формирования команды, поскольку, как и писала выше, что зачастую конфликтные ситуации в проектных командах возникают как раз-таки из-за отсутствия сплоченной коммуникации, понимания друг друга – это все говорит о том, что необходимо налаживать взаимодействие между участниками. Можно также, скажем так, прибавить к межличностному и ролевой подход, поскольку основным важным критерием в проектной команде является распределение ролей, так как это улучшает

¹⁷ Экономика, проектный менеджмент, образование, юриспруденция, экология, медицина, социология, философия, филология, психология, техника, математика: состояние и перспективы развития // Сибирский Федеральный Университет. [Электронный ресурс]. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006637783> (дата обращения: 04.07.2013).

взаимодействие между участниками, а также может повышать эффективность работы на каждом этапе реализации проекта.

Однако в каждом подходе имеются свои сильные и также слабые стороны. Аналитику, которую проводил Альберт С.Хамфри для управленческого консалтинга определил с помощью SWOT-анализа как раз-таки плюсы и минусы каждого подхода, с помощью которых можно увидеть возможные конфликтные ситуации.

Целеполагающий подход из сильных сторон выделяет то, что он направлен на реализацию групповых целей и имеет четкое понимание цели, задачи каждым участником команды. Эти сильные стороны могут дать поддержку руководству, приобретение определенных компетенций, а также проведения различных корпоративных мероприятия. Среди слабых сторон выделяется низкая коммуникация внутри команды, присутствие конкуренции.

Межличностный подход также имеет сильные стороны: групповое доверие, совместную поддержку и хорошую коммуникацию внутри команды, а из слабых сторон – это необходимость проводить ряд стабильных корпоративных мероприятий, которые в свою очередь влияют на командный дух и сплоченность.

Ролевой подход выделяет сильные стороны – это четкое распределение ролей, снижается вероятность конфликтов между сотрудниками, а также слабые стороны такие как – возможное затормаживание развитие группы, так как у каждого участника имеются и появляются личные цели и они становятся приоритетными целям командным. Возникает также сложность разделения людей по типам, поскольку в разных ситуациях практически каждый человек способен менять свои собственные качества.

Проблемно-ориентированный подход среди сильных сторон – это системный и структурированный подход к решению определенных

возникших проблем, сопротивление переменам, которое возникает, будет снижено до минимума, поскольку в принятое решение внес и вносит собственный вклад каждый участник проектной команды. Из слабых сторон – это то, что метод может не сработать, если вдруг участники команды будут считать себя исполнителем, а лидер команды в свою очередь возлагает всю ответственность на себя одного.

Среди всех существующих минусов появляются не только просто конфликтные ситуации, но и также угрозы, которые могут существенно повлиять на всю проектную команду, а также на ее дальнейшее существование. Могут присутствовать такие гипотезы как – текучка участников из проектной команды, переход к другим проектным командам с оставленным конфликтом и возможно в таком случае в другой проектной команде конфликты будут появляться, нехватка компетенций у участников проектной команды, а также отсутствие корпоративной сплоченности, идеи¹⁸.

Однако, взаимодействие внутри проектной команды можно рассмотреть немного проще. В проектных командах существуют определенные этапы, которые помогают лучше реализовывать необходимую задачу и за этим этапом стоит определенный участник команды, отвечающий конечным результатом этапа.

Взаимодействие происходит от начала этапа до его окончания, таким образом можно понять то, что взаимодействуют в моменте не все участники, а лишь те, кто под какой этап задействован.

Коммуникация влияет на сплоченность проектной команды, командный дух. Под сплоченностью в свою очередь понимается то, как сильно участников команды привлекает сама возможность присутствия в команде, а так же, какой мотивирующий эффект команда оказывает.

¹⁸ Рахимкулов Ж.Ш. Сравнительный анализ моделей по созданию эффективных проектных команд // Молодой ученый. — 2015. — №22(102). — С. 469-473.

Сплоченность, как и коммуникация влияет прямым образом на наличие или отсутствие конфликтных ситуаций в проектной команде.

В проекте могут существовать различного рода формы коммуникаций – это и простые связи внутри команды проекта и внешние связи, это вертикальные, горизонтальные связи внутри при реализации проекта, письменные и устные, формальные и неформальные.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проектная команда имеет ряд своих особенностей, которые ее одновременно и отличают от других форм взаимодействия и объединения людей и делаю ее схожими с другими. Среди отличий – это ограниченность и присутствие неформальной коммуникации между участниками проекта, а среди схожести – это единство, общность. Проектная команда имеет более сложную структуру взаимодействия, которое происходит с помощью разделения проекта на этапы, которые были рассмотрены через этапы реализации проекта и групповую динамику, поскольку стандартных, общих этапов в теории для проектной команды не имеется.

1.2. ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТОВ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

Каждая проектная команда объединяет в себе участников с абсолютно разными прошлыми историями, разными личностными особенностями, разными обязанностями и по-разному расставленными приоритетами¹⁹. Руководителю проектной команды, как правило, необходимо, в первую очередь, понимать тот факт, что проектная команда сама по себе уже говорит о том, что в ходе реализации проекта могут возникать определенные конфликтные ситуации, вызванные различными причинами.

¹⁹ Ильенков Д.А. Управление конфликтами в проектной деятельности // Экономическая психология и поведенческая экономика в условиях глобальных социальных и экономических изменений. — 2014. — №2. — С. 95-99.

Расхождения в точках зрения, мнений, целях и идеях – это обыкновенный, естественный фактор любой не только проектной команды, но и простой группы людей, объединенных каким-либо критерием. Как правило, конфликтные ситуации подразумевают под своим возникновением – это отторжение, разрушение и так далее. Скорее негативный последующий характер. Однако в проектной команде конфликты носят, как правило, два характера, которые отличаются между собой – это позитивный и негативный. Например, при наличии определенных разногласий в процессе реализации проекта между участниками проекта, может послужить не просто наличием разногласий, но и неким мозговым штурмом, что впоследствии может существенно усилить и улучшить итоговый результат проекта²⁰. В случае же с отрицательным воздействием на проектную команду – это отклонения от реализации поставленной задачи, уход из проектной команды, наличие некой «тишины» в команде, отсутствие коммуникации и так далее.

Отрицательные последствия могут расформировать команду проекта, в то время как позитивные итоги конфликтной ситуации могут послужить неким стимулом, некой мотивацией к усилению, укреплению, улучшению не только взаимоотношений внутри команду, но и также направить все это на результат проекта.

В предыдущем параграфе были рассмотрены этапы реализации проекта, этапы взаимодействия участников проектной команды, а также этапы развития команды. На каждом из этапов могут возникать определенные трудности, которые могут значительно задеть процесс реализации проекта и всю команду участников в целом.

²⁰ Кислицына В.В. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Вопросы современной науки и практики. — 2019. — №1. — С. 73-78.

В одной из таблиц я описывала этапы развития команды проекта, а сейчас предлагаю рассмотреть возможные протекающие конфликтные ситуации на каждом из этапов.

На этапе формирования и начале совместной деятельности происходит обсуждение всего, что предстоит делать при реализации проекта его участникам. Среди участников проектной команды могут быть, как старенькие – это те, которые уже работали друг с другом, так и новенькие – это те, которые привлеклись под задачи нового этапа и не знакомы с теми участниками, которые, возможно, были до их прихода.

Участники, кто еще не работал в команде, могут столкнуться с проблемой как раз-таки командного взаимодействия, а не индивидуальной работы. Однако на этом этапе каждый из участников может испытывать некую гордость за то, что именно его выбрали для осуществления определенного проекта и работы в команде. Мне кажется, на этом этапе очень важно познакомиться не только с внутренними правилами команды, обязанностями, дедлайнами по осуществлению и проекта в целом, и своих собственных задач, но и также уделить существенное время на обычное знакомство, возможно, даже неформальное, поскольку второй этап предполагает выход определенных конфликтных ситуаций, с которыми столкнутся участники.

Этап конфликтов и противостояния – это этап, который конкретно дает понять тот факт, что участники могут быть не готовы к совместной работе, не готовы к выполнению определенных задач. На данном этапе, учитывая эти сложности, может произойти снижение того позитивного настроения, который был в самом начале.

Этап нормализации характеризуется уже тем, что к участникам может вернуться их командный дух, понимание того, что необходимо разрешать конфликтные ситуации и осуществлять деятельность дальше²¹.

На наличие или отсутствие конфликтных ситуаций в проектной команде могут влиять различные факторы. Один из них – это сплоченность.

Если в сплоченной команде норма производительности является позитивными, то, следовательно, возникает комфортная среда для реализации самого проекта, а также коммуникацией между ее участниками. В таком случае удовлетворяется большинство потребностей и участников, и цель проекта реализуется в нужные сроки и в нужном качестве.

В случае же низкой сплоченности команды снижается производительность, теряется коммуникация между участниками проекта и появляются определенные отклонения в проектной команде, которые ведут не только к появлениям конфликтных ситуаций, но и также реализации проекта не в нужном качестве или же вовсе его не реализацией.

Во взаимодействии же участников проекта существует проблема, которая скорее негативно влияет на весь проект и команду в целом - это проблема понимания информации, которую получил участник, в таком недопонимании информации свойственно искажаться, принимать тот вариант, какой даст ей принимающий ее участник. Именно поэтому в проектной команде необходимо не только уметь коммуницировать друг с другом, но и также правильно управлять коммуникациям с помощью планирования взаимодействия, целью которого является – установление кому, когда и какая именно информация необходима среди участников и также кто и в каком виде, каким образом будет ее предоставлять.

²¹ Четыре важнейших этапа развития команды // ELITARIUM. [Электронный ресурс] . URL:<http://www.elitarium.ru/sozdanie-komandy-cel-proekt-status-razvitie-pravilo-povedenie-kollektiv-psihologiya-sovmestnaya-rabota/> (дата обращения 21.12.2016).

Ведение проектов с помощью проектного подхода в условиях современного времени имеет определенные проблемы, которые в свою очередь влияют на результаты проекта, а именно: отсутствие гарантии понимания информации, национальные и культурные особенности участников проекта²².

При реализации различных видов проектов часто появляются ошибки, возникающие по причине недостаточно точного восприятия и обработки информации по проекту²³. Их причины – это коммуникативные барьеры общения, которые в свою очередь приводят к срыву планов, ограничению или блокировке потоков знаний, ухудшению качества проекта²⁴.

Какой бы сплоченной проектная команда не была, и каким бы терпеливым не был заказчик, однако, как показывает практика – конфликты существуют и возникают во всех проектах.

В процессе осуществления задач проекта могут возникать и возникают ситуации, когда интересы участников команды не совпадают. Это может приводить к конфликтам, что причиной может являться несоответствие структуры проекта и разделением обязанностей между участниками, а также разобщенность людей с разными ценностными представлениями. Именно поэтому в современное время становится важным управлять и работать с конфликтами.

Что касается конфликтов, то их особенности находятся так же во взаимодействии между участниками, а именно – на определенных этапах и переходе от одного этапа к другому. Динамика конфликтов, которая может усиливаться или ослабляться может проявляться на определенных этапах, как агрессивность в коммуникации между отдельными участниками в

²² Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э.Верзух; под редакцией Э.Верхуза. — М: ООО «И.Д.Вильямс», 2015. — С.480.

²³ Бабаев И.А. Инструменты моделирования знаний в управлении проектами. // Управление проектами и развитие производства. — 2004. — № 2(10). —С. 1-15.

²⁴ Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке/Пер.с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — С. 296.

команде, может вовсе прекращать коммуникацию или же сводить к тому, что отдельные участники могут просто выходить из проектной команды. А вот на определенных этапах динамика конфликта может показать нам ослабление конфликтных ситуаций, что ведет к налаживанию коммуникаций, снижению агрессивности между отдельными участниками, а также влиять на сплочение команды проекта.

В конфликтах принимают роль и субъекты, в данном случае – это могут быть участники самой проектной команды, а могут быть ее внешние участники, например, клиенты или заказчики реализации определенного проекта. Если говорить об участниках проектной команды, то здесь показателем, что может присутствовать конфликт – это наличие вовлеченных участников в проектную деятельность и их количество. Если же участники не сильно вовлечены в реализацию проекта, то в лучшем случае проект может быть реализован не в обговоренные дедлайны, а в худшем может быть вовсе и не реализован. В то время как этот же показатель может служить и налаживанием отношений между отдельными участниками проектной команды.

Среди причин конфликтов существует определенная их разновидность (см. Таблица 9).

Таблица 9 – Разновидность причин конфликтов в проектной команде

Вид	Причины
Информационные	Наличие слухов в проектной команде.
Поведенческие	Грубость и бестактность отдельных участников проектной команды
Структурные	Отсутствие этапов работы участников проектной команды; нарушение роли участников проектной команды.
Деятельностные	Наличие ошибок в этапах реализации проекта отдельными участниками, снижение эффективности работы, несоблюдение плана, сроков проекта.

Можно сказать сразу то, что в причинах конфликтов в проектных командах существуют, как и субъективные, так и объективные причины.

Взаимоотношения внутри проектной команды и их динамика влияет на возникновение конфликтных ситуаций, а также на то, какой характер они будут иметь в итоге: позитивный или негативный. Я бы хотела рассмотреть ее именно в параграфе с особенностями конфликтов в проектной команде, поскольку она является основой в их наличии или отсутствии в команде проекта.

Рассмотреть динамику взаимоотношений участников проекта можно с помощью этапов жизненного цикла проекта.

Проект содержит в себе шесть основных этапов, которые мною были рассмотрены в первом параграфе этой главы – это обращение заказчика к руководителю проекта с целью реализации проекта; встреча руководителя с заказчиком проекта с целью обсуждения проекта; формирование проектной команды; развитие команды проекта, процесс реализации проекта; сдача проекта заказчику; расформирование проекта.

На самых первых этапах реализации проекта могут возникать конфликты как и между отдельными участниками команды, так и в целом во всей команде.

Между отдельными участниками – это:

- различие в целях и интересах;
- нехватка ресурсов;
- различие в представлениях о своей роли в проекте;
- напряженное установление партнерских отношений.

В команде в целом:

- различие в личных командных целях и целях проекта;
- незнание особенностей проекта, организационной структуры управления проекта;

- различие в представлениях о проекте, способах достижения цели и критериях оценки;

- разделение полномочий.

На этапах сдачи проекта – это могут быть следующие причины:

- превышение сроков реализации проекта;

- нехватка ресурсов;

- ощущение близости окончания проектов и появление с этим неуверенности в завтрашнем дне²⁵.

В основе возникновения любого конфликта лежит определенное противоречие, которое характеризуется интенсивностью протекания. Противоречие содержит в себе четыре основных этапа, которые имеют свою интенсивность, которая нарастает или же наоборот понижается.

1. Различие.

Различие характеризуется максимально спокойным этапом в развитии конфликтной ситуации. В данном случае среди участников проектной команды имеется определенная степень взаимопонимания относительно целей, задач, средств, которые так же, как и проект в целом имеют ограниченный по времени характер. Различия могут быть в задачах, целях, виденье проекта. Как правило, в данные моменты руководитель проекта, имея профессиональные навыки и опыт, может разрешить наличие споров, расхождений среди участников проекта и направить всю команду проекта реализовывать его в нужном для него и заказчика направлении.

2. Поляризация.

В данном случае сохраняется взаимопонимание в целях, задачах, однако начинают проявляться разные подходы к реализации проекта, в методах и средствах. Как правило, в данном случае, отрицательные эмоции могут носить кратковременный характер.

3. Столкновение.

²⁵ Выходцева Е.А. Проектный конфликт: причины возникновения, типы, динамика, последствия / Компетентность. — 2009. — №5(66). — С. 44-52.

Здесь начинает расти противостояние поставленным целям и задачам от лица руководителя проекта и воспринимаемых целях и задачах участников команды.

Каждый из участников команды, как и было сказано много раз – имеет расхожие представления о проекте. На данном этапе противоречия это может усиливаться и руководитель проекта, как его лидер, который ведет за собой команду участников, может просто не справиться с этим нарастанием отрицательных эмоций.

4. Антогонизм.

Стрессовая ситуаций, которая подразумевает возникновение и наличие, нарастание противоречий в множествах элементах, этапах проекта. Это может привести по итогу, либо к позитивному окончанию, либо же к отрицательному.

Эскалация противоречия определяет интенсивность, силу, форму конфликтных отношений и возможные последствия конфликта (*Рисунок 1*).

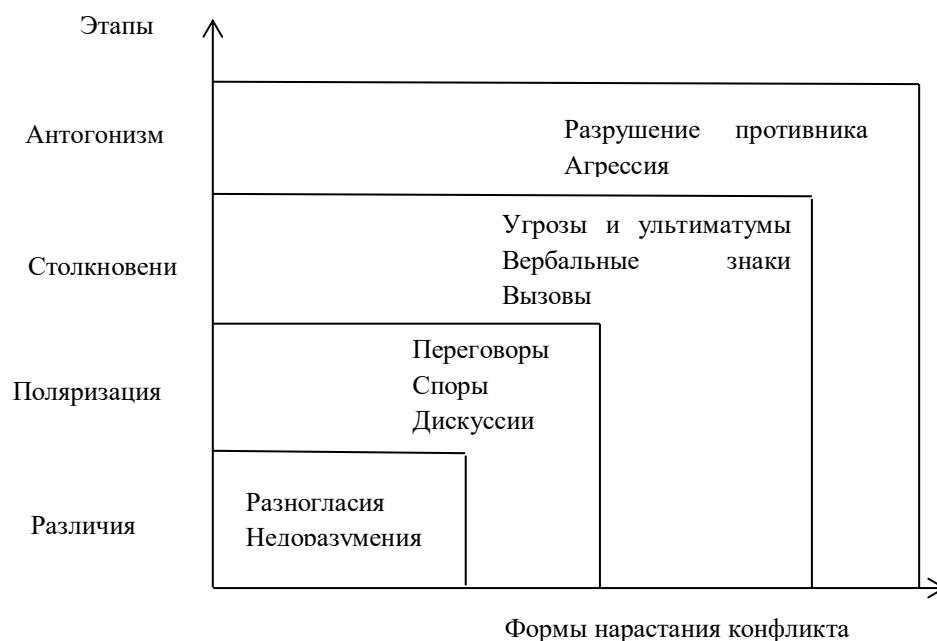


Рисунок 1 – Формы нарастания конфликта

У каждого конфликта имеется своя динамика протекания и в моем исследовании необходимо рассмотреть и это тоже. Рассмотрев динамику протекания конфликтных ситуаций в проектной команде позволит в

дальнейшем определить основные стадии развития конфликта уже на конкретном примере при исследовании.

Конфликт в проектной команде проходит через четыре основные стадии развития – это:

- формирование конфликта;
- ее опознание, идентификация;
- взаимодействие в конфликте;
- ситуация после конфликта.

Е.А.Выходцева дает схематичное изображение динамической модели развития проектного конфликта (*Рисунок 2*), ее же я и буду использовать в своем исследовании.

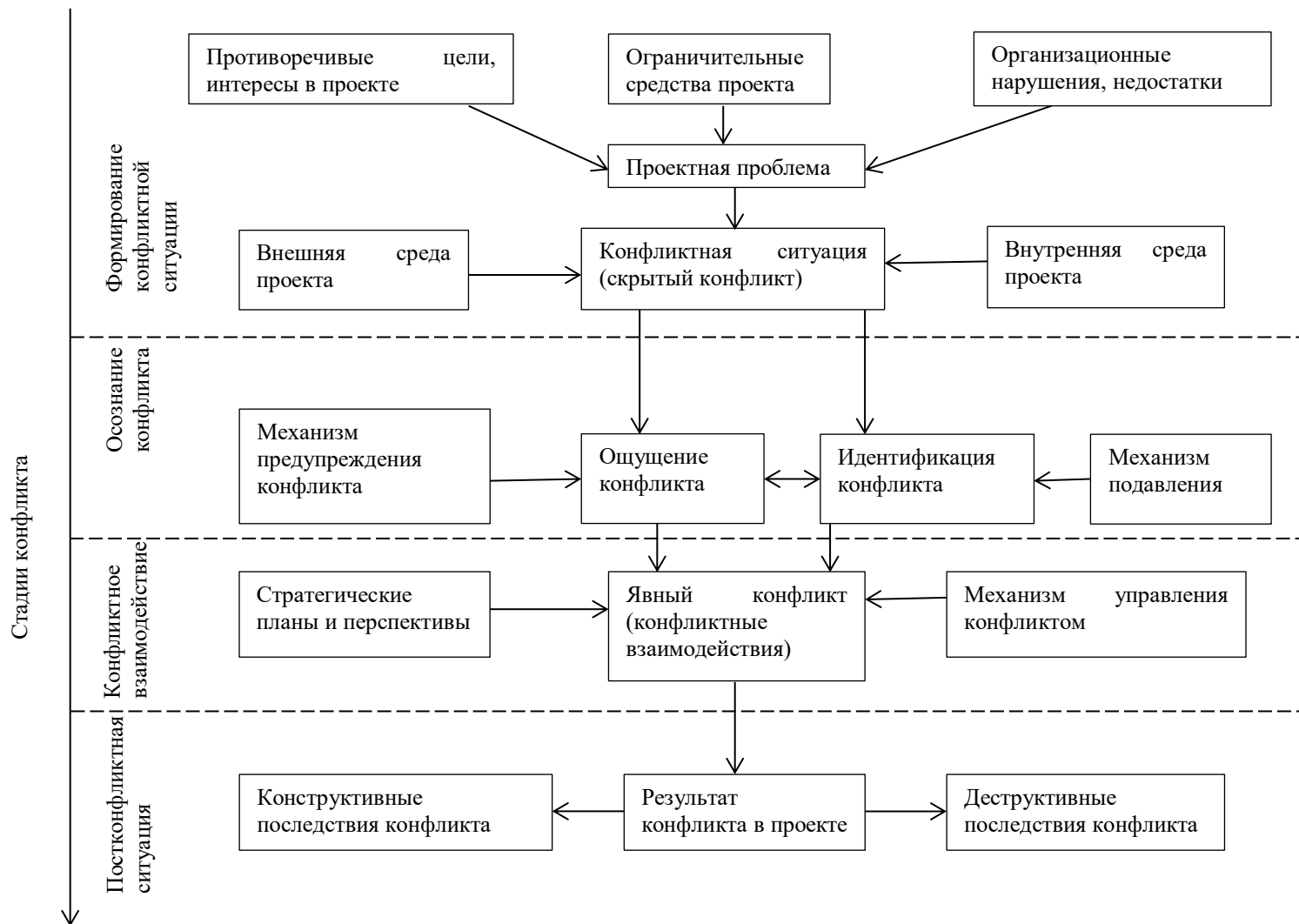


Рисунок 2 – Динамика протекания проектного конфликт

По рисунку видно то, что на наличие конфликтной ситуации влияет внешние и внутренние среды проекта. Как только наступает осознание участниками или руководителем наличия конфликта в проектной команде, начинается его опознание, то на данном этапе развития конфликта следует предпринимать определенные меры по предупреждению или подавлению развития конфликтной ситуации.

Однако может произойти так, что начнут происходить противоречивые взаимодействия, то именно на данном этапе следует вырабатывать и применять различные механизмы по управлению конфликтной ситуацией.

Далее конфликтная ситуация при применении определенных механизмов может дать какой-либо результат – это или позитивный, или же отрицательный.

В заключении отмечу то, что проектная команда не может существовать без конфликтных ситуаций. Она уже на момент формирования говорит о том, что будут определенные ситуации, которые будут каким-либо образом, возможно, тормозить проект или же наоборот улучшать его.

Среди особенностей выделено то, что конфликтные ситуации в командах проекта зависят от этапов реализации проекта, они имеют определенные причины их возникновения, которые также зависят от определенного этапа реализации проекта.

Конфликтные ситуации в проектных командах имеют так же, как позитивный, так и отрицательный результаты на команду и сам проект.

Динамика протекания конфликтных ситуаций в проектной команде показывает то, что, если не произойдет идентификация скрытого конфликта на моменте его зарождения, то в таком случае конфликтная ситуация будет развиваться. Определенные ограничительные средства

проекта дают возникновение проблемы, которая впоследствии дает развитие конфликтной ситуации.

Смело предположила о том, что частые конфликты возникают по причинам – отсутствия хорошего взаимодействия, присутствию недопонимания и отсутствием сплоченности внутри проектной команды.

По динамике протекания конфликтных ситуаций также видно, что на проектную команду влияет внешняя среда, которая может влиять на возникновение, протекание и дальнейшее развитие ситуаций конфликтов.

1.3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ С КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДЕ

Для каждого проекта, осуществляемого командой, управление играет не маловажную роль и определяется оно особенностями проекта, в основе которого лежит командная деятельность. Для проектной команды важнейшими факторами являются знания, навыки, опыт участников, который накапливается от реализованного проекта к новому – все это может применяться для эффективного решения определенных конфликтных ситуаций.

Любой конфликт, как известно многим, влияет не только на взаимоотношения между людьми, а в данном случае между участниками проектной командой, но и также на весь проект в целом, на его результат. В таком случае, взяв во внимание особенности проекта в виде финансирования на реализацию проекта со стороны клиента, который обращается к проектной команде, а также на установленные сроки реализации проекта – конфликт может влиять на каждую эту составляющую проекта²⁶.

В таком случае я понимаю тот факт, что проектная команда не может моментально остановить свою деятельность для разрешения конфликтной

²⁶ Кислицына В.В. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Вопросы современной науки и практики. —2019. — №1. — С. 73-78.

ситуации, если такова возникает и именно поэтому управление конфликтами так важно в проектной команде и не маловажным является работа с ними на корню их возникновения, а не в моменте разрастания.

Конфликты в проекте рассматривались и рассматриваются различными исследователями, однако единого мнения в определении как такого нет

Проанализировав все определения различных исследователей, можно предложить свое определение «конфликта в проекте», который будет отражать его специфику. Конфликт, возникающий в проекте – это некое развитие взаимоотношений между двумя или более участниками проектной команды, каждый из которых имеет различные взгляды на решение определенной задачи, тем самым подвергая друг друга к конфликтному столкновению.

Исследователи все по-разному подходят к управлению с конфликтами в командах:

Под управлением же конфликтами в проекте можно понимать – процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различного рода разногласия, которые возникают в рамках реализации проекта²⁷.

Управление конфликтами в команде проекта связано с большим количеством проблем, поскольку наличие конфликтной ситуации запускает дальнейшие механизмы для его развития и перехода в более тяжелую стадию. Причинами являются такие факторы, как: ситуативные, личностные, ценностно-смысловые, а также факторы взаимодействия. Важно при управлении конфликтными ситуациями не просто принимать во внимание только тех участников, которые вовлечены в конфликт, но и

²⁷ Осичкина А.В. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Науковий вісник одеського національного економічного університету. — 2017. — №5 (247). — С. 152-172.

также всю команду проекта в целом²⁸, поскольку основа команды проекта – это единство и общность, то и конфликты необходимо решать с такой же основой.

Среди теоретических подходов к управлению конфликтами в командах предлагаю рассмотреть интервенционистский подход Ф.Глазла, поскольку при возникновении конфликтных ситуаций в команде проекта в них необходимо включаться сразу в моменте возникновения, так как существует невозможность отложить управление конфликтом на потом, потому что участники команды работают с ним или без него. Подход Ф.Глазла в данном случае помогает одновременно проводить диагностику конфликта, а также при задавании вопросов участникам, они самостоятельно начинают думать, осознавать и осмысливать конфликтную ситуацию. В чем все же заключается данный подход?

Интервенция подразумевает под собой вмешательство третьей стороны в конфликтную ситуацию с целью управления и разрешения конфликта.

В своем подходе Ф.Глазл рассматривает пять основных параметров для проведения диагностики конфликтной ситуации – это:

- предмет спора, конфликтной ситуации;
- течение конфликтной ситуации;
- партии, которые принимают участие в конфликтной ситуации;
- взаимоотношения;
- основные установки у сторон в конфликтной ситуации.

Рассматривается все это через пять основных диагностических измерений – это:

- перцепции;
- чувства и установки;
- воля;

²⁸ Кислицына В.В. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Вопросы современной науки и практики. —2019. —№1. —С. 73-78.

- поведение.

Целью интервенции является наладить внутреннюю стабилизацию команды для придания сил каждому участнику к преодолению конфронтации, а также возобновить или создать конструктивные отношения в данном случае – это взаимоотношения между участниками команды проекта и руководителем проектной команды.

По Ф.Глазлу интервенции, которые направлены на партии могут использоваться при наличии таких проблем, как наличие изоляции друг от друга в партиях, наличие авторитарных структур управления, присутствием давления на отдельных членов партии, разрастанием конфликтной ситуации внутри партии с возможностью перехода последующем на внешнюю среду.

В проектной команде, которая мною исследуется данные проблемы имелись и на них закрывали глаза, об этом более подробно описано во второй главе. Именно поэтому я рассматриваю подход Ф.Глазла с интервенциями в команду проекта с возникшими конфликтными ситуациями.

Существуют сторонники, которые поощряют возникновение и наличие конфликтных ситуаций в организациях – этот подход называется интеракционистским.

Основная идея данного подхода – это то, что минимальное количество конфликтных ситуаций помогает сохранить жизнеспособность, творчество и самокритику группы в организации. Однако не все конфликты по этому подходу являются позитивными, некоторые из них нарушают функциональность группы, нанося деструктивный результат, который препятствует работе в будущем²⁹.

Конфликты по данному подходу зачастую возникают с тем, что они связаны с поставленными целями. В таком случае они имеют

²⁹ Мкртумян Л.С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации / Молодой ученый. —2015. —№4(84). —С.662-664.

конструктивный результат, они впоследствии приносят повышение творческой активности участников. Для того, чтобы поддерживать хорошую эффективность работы, необходимо наличие определенного количества конфликтов, благодаря которым эффективность работы улучшается до определенного уровня, а после, если конфликт не разрешается - эта эффективность снижается.

В проектной команде важным элементом является взаимоотношение между ее участниками. Рациональный подход к работе с конфликтами может дать определенный результат именно в восприятии конфликтных ситуациях каждым участником. Рациональный подход основывается на конструктивном разрешении конфликта, который возможен только в процессе эффективного общения сторон, принимающих участие в конфликте.

В конфликтной ситуации важно не обращать внимание на сильные порывы эмоций, свои личные позиции, а уметь конструктивно вести переговоры по его разрешению. В данном случае рациональный подход дает определенные технологии, которые позволяют избавиться от гнева, агрессии, высказывании ненормативных слов в адрес участника команды проекта.

Поскольку проектная команда осуществляет свою деятельность в виде взаимоотношений между определенными этапами, то здесь может быть также в подходе интервенций, метод пирамиды и многоуровневых треугольников. Заключается данный метод в том, чтобы определить фигуры на каждом из этапов, оценить, какие действия необходимы на каждом из этапов, рассмотреть способы налаживания связей между этапами и их участниками.

Среди интервенционалистского подхода Ф. Глазла существуют большое количество методов интервенций, которые могут затронуть разные аспекты в команде проекта, начиная от чувств каждого из

участников проекта, заканчивая неформальным направлением для укрепления команды в целом.

Помимо подхода с интервенциями существует также теоретический подход Мастенбрука, который направлен на управление конфликтами в организациях, его я также рассмотрю в качестве потенциально применимого подхода и методов для управления конфликтами в команде проекта.

Мастенбрук выделяет процедурный (консультационный) подход, который имеет разновидности в виде отношений в организации (см. Таблица 10).

Таблица 10 – Виды консультационного подхода

Отношения	Экспертный подход	Процедурный подход	Консультация
Деловые отношения	Разрабатывать систему координации и планирования, систему управления запасами, новую организацию сбыта, вводить систему классификации работ, устанавливать контроль качества.	Обучать управлению целями, разрабатывать программы по определению качества, нацеленные на повышение эффективности, обучать технике управления проектом.	Использовать тренинг в решении проблем, принятии решений и определении целей, делать возможным открытое обсуждение проблем.
Отношения силы и зависимости	Проектировать организационную структуру, создавать план централизации, добиваться, чтобы вмешательство затронуло высшее звено, устранять промежуточный уровень, разрабатывать и развивать силовой базис.	Представлять план, содержащий определенные фазы работы, с целью вызывать и осуществить структурные изменения, рекомендовать процедуры соучастия, помогать сторонам разрабатывать и совершенствовать стратегию, которая снизит риск конфликта.	Выяснять динамику силовых отношений, обучать тому, как регулировать отношения силы и зависимости, использовать полную перестановку.
	Решать вопросы бюджета, разработать план инвестирования, ввести систему премий, разработать компромиссное решение в случае разногласий относительно ресурсов	Возглавлять переговоры, рекомендовать поэтапную работу и процедуры для решения «вопроса распределения»	Использовать тренинг в технике ведения переговоров, в выработке настойчивости, обучать стороны вести переговоры более конструктивно посредством имитации и моделирования

Отношения	Экспертный подход	Процедурный подход	Консультация
	относительно ресурсов.	Возглавлять переговоры, рекомендовать поэтапную работу и процедуры для решения «вопроса распределения»	реальных переговоров.
Социально-эмоциональные отношения	Формулировать конкретные предложения для определения общих ценностей и миссии организации, ее культуры, разрабатывать «домашний» стиль.	Предоставить программу для разработки «корпоративной отождествленности», установить правила и процедуры, помогающие устранять межличностные конфликты.	Использовать тренинг в выражении чувств и недовольств, развиваться взаимное признание и открытость

Консультационный подход при разрешении конфликтных ситуаций имеет особое значение в виде процедурных вмешательств. Консультант в данном случае определяет дальнейшие процедуры по решению проблем, а также осуществляет помощь в их выполнении. Он также следит за качеством взаимодействия сторон, пытается улучшать и усиливать его, когда это необходимо, при этом учитывая все четыре типа отношений.

В команде проекта отношения по консультационному подходу будут скорее относиться к деловым, поскольку как таковой силы и зависимости в команде не предусматривается, переговорные отношения в команде ведутся лишь отдельными участниками на определенном этапе реализации проекта, социально-эмоциональные же отношения также имеют место в проектной команде, если рассматривать возникновение в ней конфликта с точки зрения консультационного подхода.

В команде проекта данный подход, мне кажется, не особо будет подходить, поскольку он рассчитан на постоянно функционирующую организацию без временных ограничений. Проектной команде при возникновении конфликтов следует моментально из регулировать, уметь руководителю управлять ими, а также предвещать возможное появление.

Консультационный подход в данном случае весьма обширный и затяжной, рассчитанный на работу не на несколько дней и вовсе не на быструю, а на работу, которая требует и внимания, и времени от каждого сотрудника в той или иной организации.

Среди практических подходов также есть те, которые можно применить и рассмотреть в управлении конфликтами в команде проекта.

Практический HR-подход, содержащий в себе определенный ряд необходимых составляющих:

- Impact (влияние) – оценивается вероятность влияния риска на результаты проектной команды, строится матрица заинтересованных сторон, определяются приоритеты стейкхолдеров и их причастность. Обеспечение участия конфликтующих сторон в разработке решения – это наиболее хороший повод справиться с разногласиями. Менеджер по проекту, а в данном исследовании эта роль отведена руководителю – не может решить вопрос разногласия за них. Конфликтующие стороны самостоятельно должны справиться с разногласиями и договориться о путях разрешения спора самостоятельно.

- Method (метод) – выбирается метод управления конфликтами, который максимально является приемлемым в условиях реализации конкретного проекта. При выборе метода важно понимать природу конфликта, чтобы лучше сгладить причину разногласий между сторонами.

- Act (действие) – принимаются определенные действия, которые направлены на урегулирование конфликта в рамках выбранного метода³⁰.

Данный практический подход основан на управлении рисками в организации или команде, проекте. Поскольку я рассматриваю проектную команду, то в данном случае под риском проекта понимается определенная

³⁰ Колчина Н.А. Методы управления конфликтами в проекте // Новые модели социально-экономического развития экономических систем. —2019. —С. 55-57.

совокупность рисковых событий, которые имеют определенную вероятность возникновения и приносящих вред проекту³¹.

Под управлением рисками понимается комплекс запланированных мер, которые направлены на выявление вероятно неблагоприятных ситуаций и снижение степени их возможного воздействия на проект до приемлемого уровня.

Существуют различные стратегии управления рисками, которые можно рассмотреть, как управление конфликтами, поскольку, я бы рассмотрела конфликтную ситуацию, возникающую в проектной команде, как некий риск, поскольку он может нанести определенный ущерб команде, проекту в целом (см. Таблица 11).

Таблица 11 – Управление рисками в команде³²

Автор	Стратегия
А.В.Галухин	Активный подход – принятие предупреждающих управленческих решений, которые позволяют избежать или минимизировать рисковые события. Адаптивный подход – выбор управленческих решений с наименьшим убытком. Консервативный подход – принятие ответных управленческих решений на произошедшие события ³³ .
И.А.Вавилова	Избегание риска – отказ от факта наличия риска. Сокращение риска – снижение мер, направленных на уменьшение размеров возможных убытков. Передача риска – разделение риска между участниками проекта. Собственное удержание риска – самостоятельное управление риском ³⁴ .

Если рассмотреть конфликт в команде, как риск, то можно увидеть то, что подход HR управления рисками представляет определенные стратегии для последующей работы с конфликтом в команде. Через активный подход А.В.Галухина при возникновении конфликта в проектной команде можно предпринять определенный ряд решений, которые будут направлены на предупреждение возникновения конфликтных ситуаций и тем самым уменьшит вероятность их появления.

³¹ Титаренко Б.П. Системный подход управления рисками в проектах // Вестник МГСУ. —2011. —№ 5. —С. 340-343.

³² Попов А.В. Современные аспекты управления рисками инновационного проекта // Финансовая аналитика: проблемы и решения. —2015. —С. 47-59.

³³ Галухин А.В. Оценка рисков поступления доходов консолидированных бюджетов регионов Северо-Западного федерального округа // Управление риском. —2014. —№4. —С. 23-28.

³⁴ Вавилова И.В. Управление рисками – важнейший ресурс развития предприятия // Управление риском. —2014. —№4. —С. 39-46.

Адаптивный подход того же автора подразумевает в проектной команде то, что руководитель, как лидер проектной команды принимает определенные решения для того, чтобы конфликтная ситуация принесла как можно меньше негативных последствий для проекта и для команды.

Можно сделать вывод о том, что HR-подход управления конфликтам, возникающим в проектных командах дает возможность решения, как уже имеющейся проблемы, так и той, которая, возможно, возникнет.

Данный подход, мне кажется, имеет свои преимущества в подходе к управлению конфликтами в командах проекта, поскольку затрагивает проблемную ситуацию по определенным этапам, а также позволяет проводить все в индивидуальном подходе к определенной взятой конфликтной ситуации.

Существует в психологии когнитивный подход, который основан на том, как люди получают информацию, как эта полученная информация представляется самим человеком, а также как полученные знания в виде информации влияют на внимание и поведение человека³⁵. Он акцентируется на процессах, представлениях, хранения, обработки, интерпретации и производства новых знаний.

Участники команды проекта обладают каждый определенным набором необходимых для реализации проекта компетенций, которые, как правило, отличаются от других отдельно взятых участников проектной команды. Однако, учитывая это различие в компетенциях, они должны взаимодействовать между собой, а значит – формировать общее понимание проекта или отдельно взятой задачи для более четкой реализации цели проекта.

Каждый из участников проектной команды может использовать выражения, слова, которые понятны лишь ему одному, поскольку в своей специальности он компетентен больше, чем другие участники. Такие

³⁵ Сметанова Ю.В. Теоретический анализ современных подходов к изучению когнитивной сферы личности // Вестник Томского государственного университета. — 2015. — С. 219-223.

различия могут давать предпосылки для возникновения препятствий в продуктивности совместной проектной работы. Процесс взаимодействия участников между собой во время реализации проекта должен выстраиваться с учетом когнитивных особенностей каждого.

Собственно, в основе когнитивного подхода лежит технология, которая позволяет сформировать совместное понимание с помощью совместного придания смысла, создания новых знаний³⁶.

Использование подхода когнитивного анализа при разрешении конфликтной ситуации также имеет место в проектной команде. Подход определяет основной источник конфликта, как когнитивные различия между сторонами. Представлена обратная связь, которая дает анализ суждения каждого человека и сравнение с суждением участника. Данная обратная связь дает представление сторонам, которые находятся в конфликтной ситуации, а также дает им возможность достичь приемлемого разрешения конфликта.

Такой подход позволяет участникам конфликта сосредоточиться на реальных присутствующих различиях, которые вызывают разногласие, а не только обсуждение последствий конфликтной ситуации³⁷.

В заключении хочу отметить то, что мною было рассмотрено несколько практических и теоретических подходов к управлению конфликтами в проектной команде.

Среди теоретических – это интервенционистский подход Ф.Глазла, который направлен на налаживание внутренней стабильности команды для придания сил каждому участнику и воссоздания при необходимости конструктивные отношения. Данный подход можно рассматривать при управлении конфликтами в команде проекта.

³⁶ Збрищак С.Г. Развитие когнитивных технологий в управлении современными организациями: дис. ... канд.экон. наук. М., 2019. С. 61-65.

³⁷ Геворкян А.Э. Обзор методов управления конфликтами в проектах // Двенадцатая годовичная научная конференция. — 2018. — С. 228-236.

Подход консультационный Мастенбрука, который рассчитан больше на организации, имеющие постоянное функционирование без ограничительных факторов, таких как, например, время существования. Однако данный подход можно рассматривать через одну категорию отношений – это деловых, взяв в управление конфликтами в проектной команде: разработку системы координации управления внутри команды проекта, а также разработку системы контроля качества реализуемого проекта.

В свою очередь рациональный подход так же имеет место существовать в управлении конфликтами в команде проекта, поскольку именно с его помощью можно конфликт сделать конструктивным, с помощью налаживания переговоров между участниками конфликтной ситуации.

Среди практических подходов мною были рассмотрены – это HR-подход и подход когнитивного анализа, которые оба могут рассматриваться в управлении конфликта в проектной команде.

2. КОНФЛИКТЫ В КОМАНДЕ СФЕРЫ ВЕБ-ДИЗАЙНА

2.1. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В СФЕРЕ ВЕБ-ДИЗАЙНА

Во втором параграфе первой главы я рассмотрела этапы взаимодействия проектной команды через этапы работы над проектом и этапов жизненного цикла команды проекта, поскольку четко выделенных теоретических исследований об этапах взаимодействия в проектной команде нет.

Сфера веб-дизайна подразумевает под собой вид графического дизайна, который направлен на разработку и оформление объектов

информационной среды интернета, призванный обеспечить им высокие потребительские свойства и эстетические качества³⁸.

Иными словами – это разработка интернет-решения, задача которого является отображение определенной информации с целью получения данных пользователей, просматривавших его.

Неспроста первое предложение в этом параграфе пошло об этапах взаимодействия, реализации проекта, поскольку формирование проектной команды является одним из этих этапов.

Среди подходов формирования команды во втором параграфе первой главы были выделены:

- целеполагающий подход, который основан на развитии готовности участников проектной команды ориентироваться в выборе и реализации целей;

- межличностный подход, который основан на улучшение межличностных отношений в команде как важном условии эффективной их деятельности;

- ролевой подход с основой на важности требований к команде в ролевом плане;

- проблемно-ориентированный, включающий в себя поэтапное осуществление решения проблем, которые стоят на пути реализации итогового результата проекта³⁹.

Я в свою очередь придерживаюсь больше к межличностному подходу формирования команды, а также можно прибавить к межличностному и ролевой подход, поскольку основным важным критерием в проектной команде является распределение ролей, так как это

³⁸ Бородаев Д.В. // Веб-сайт, как объект графического дизайна / под ред. Д.В.Бородаева.Х: Издательство ЛТД,2006. — С.223-225.

³⁹ Экономика, проектный менеджмент, образование, юриспруденция, экология, медицина, социология, философия, филология, психология, техника, математика: состояние и перспективы развития // Сибирский Федеральный Университет. [Электронный ресурс]. URL: <http://research.sfu-kras.ru/node/9055>. (Дата обращения: 06.07.2013).

улучшает взаимодействие между участниками, а также может повышать эффективность работы на каждом этапе реализации проекта.

Формирование команды проекта в сфере веб-дизайна имеет также свои особенности.

В рассматриваемой мною команде - «VV.GROUP» она состоит из шести человек, которые в принципе уже определенное время работают вместе над практически каждым проектом, а именно – не расформировывают и не формируют заново проектную команду. Однако существуют моменты, которые предполагают, либо участие не полной команды из шести человек, либо же команды с привлечением других специалистов.

В команде присутствуют:

- менеджер по продажам услуг сферы веб-дизайна;
- основатель проектной команды, отвечающий за каждого участника проектной команды, за результат реализации проекта, а также за его сдачу;
- разработчик прототипов на разработку сайта;
- веб-дизайнер;
- менеджер по работе с клиентами, поддерживающий взаимодействие с заказчиком проекта;
- личный ассистент основателя, поддерживающий взаимодействие с участниками проектной команды.

В проектной команде сферы веб-дизайна участники команды формируются под каждый проект и следует тем этапам реализации проекта, которые присутствуют в любой проектной команды.

Команда «VV.GROUP» состоит из шести человек, которые осуществляют задачи определенного этапа. В принципе весь проект на себе может держать один человек, однако присутствие других участников упрощает сам процесс реализации проекта.

Иногда при реализации проекта не всегда необходим человек, который занимается технической разработкой сайта и в таком случае формируется отдельная команда проекта, в которой пропускается один из этапов.

Процесс формирования проектной команды сферы веб-дизайна состоит в следующем (см. Таблица 12).

Формирование команды сферы веб-дизайна как утверждает респондент во время проведения интервью сопровождается двумя основными правилами:

- первое: в проектной команде присутствуют два ключевых человека, которые являются зачинщиками, неким стартом реализации проекта – это заказчик и руководитель проекта;

- второе: после того, как прошла встреча с заказчиком формируется проектная команда с обсужденными целями и задачами.

Таблица 12– Формирование проектной команды сферы веб-дизайна

Название этапа	Содержание этапа
1. Обращение	
2. Проведение обсуждения процесса реализации проекта; формирование команды под реализацию проекта	Обсуждение реализации проекта, его целей, задач. Составление договора на реализацию проекта. Поиск кандидатов в проектную команду. Отбор по определенным критериям, которые выявляются из целей и задач проекта.
3. Обсуждение процесса реализации проекта с участниками команды	Знакомство с участниками проекта в случае, если привлекаются абсолютно новые участники к реализации проекта.
4. Формирование обязанностей и задач каждому участнику проектной команды отдельно	Закрепление за каждым участником проекта индивидуальных задач и обязанностей реализации проекта. Организация критериев, с помощью которых задача будет принята.
5. Организация системы коммуникации	Формирование способов, с помощью которых происходит переход от одного этапа реализации проекта к другому, а также коммуникация между участниками проектной команды.
6. Прототипирование проекта	Проработка пользовательских сценариев. Все идеи собираются в черновой образец, который имеет определенную структуру.
6.1. Наполнение контентом проекта	Поиск информации. Прорабатывается наполнение будущего сайта, что в нем необходимо показать и раскрыть.
6.2. Реализация веб-дизайна проекта	Поиск информации. Прорабатывается наполнение будущего сайта, что в нем необходимо показать и раскрыть.

Название этапа	Содержание этапа
6.3. Реализация веб-дизайна проекта	Проработка деталей, создание визуального образа.
7. Проверка реализации проекта на качество, а также удовлетворенность поставленным целям и задачам заказчика	Проведение проверки по поставленным целям и задачам, а также проведение тестирования реализованного проекта.
8. Обсуждение проекта с заказчиком	Проверка с заказчиком реализованного проекта. Внесение правок. Согласование.

При проведении исследования проектной команды, работающей в сфере веб-дизайна «VV.GROUP» я рассмотрела также этапы формирования данной команды, поскольку, как указывалось в первом параграфе – достаточно часто конфликтные ситуации проявляют себя на определенных этапах формирования команды.

Я составила таблицу для детального изучения каждого этапа формирования команды (см. Таблица 13).

Таблица 13– Этапы формирования команды «VV.GROUP»

Этап	Содержание
1. Комплектация	Старт с определения количества участников и точный состав.
2. Знакомство	Знакомство, осуществление ориентации участника в команде и ситуации с проектом.
3. Институционализация	Запись участников в команду формально, поскольку каждый должен иметь собственные задачи под проект, должен предоставлять отчетность о их выполнении, а также иметь доступ к информационным и другим ресурсам.
4. Формирование единения	Проведение общей беседы с целью получения взглядов, интересов, представлений каждого участника о проекте и его задачах. Вместе с командой определяются цели, задачи.
5. Позиционирование	Определяются четкие позиции участника в проектной команде и его ответственность.
6. Старт работы	Составляется план график с датами, когда, что и как необходимо выполнить, передать на реализацию на другой этап.
7. Исполнение	Реализация поставленных задач каждым участником проектной команды отдельно.
8. Отслеживание	Каждый участник перед сдачей работы с его выполненной задачей, отслеживает самостоятельно то, как он выполнит все, анализирует, что ему помешало, что может усилить результат проекта в дальнейшем.

По такой структуре этапов происходит формирование исследуемой проектной команды.

Участникам проектной команды необходимо при старте реализации проекта уже быть знакомыми друг с другом. Именно поэтому один из пунктов формирования проектной команды – это знакомство, а также формирование единения.

В какие-то моменты напряженности в процессе реализации проекта будет высокой и в случае отсутствия знакомства участников друг с другом перед стартом работы – может привести к непониманию друг друга, нежеланию присутствовать в проекте, поскольку не смогут доверять друг другу. Это одна из точек напряженности, которая может быть предпосылкой возникновения и развития конфликта в проектной команде⁴⁰.

Руководителю команды в таком случае крайне важно обеспечивать знакомство всех участников, а также обучить свою проектную команду навыкам разрешения конфликтов. В случае отсутствия знания данных навыков может быть также одной из точек напряженности в проектной команде.

Помимо этого каждый участник в проектной команде должен знать четко свои обязанности и задачи. В противном случае будет происходить путаница ролей, когда участники просто не будут понимать своих конкретных задач, команда в таком случае не сможет реализовывать проект, она не будет сплоченной и хорошо функционирующей⁴¹. Это также является точкой напряженности в проектной команде.

Каждый участник проектной команды имеет определенный набор уникальных навыков, которые отличают его от других участников, он является экспертом в своей области задач. Максимальная эффективность проектной команды – это, когда каждый из ее участников работает на благо себя, других участников и самое главное – это на благо проекта, под

⁴⁰ Биглова А.А. Проблемы формирования проектной команды // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы. — 2018. — №1 — С. 44-47.

⁴¹ Прокофьева Ж.П., Биккинин И.А. О методах управления персоналом на импортозамещающих предприятиях Башкортостана // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России Мат-лы IX Всероссийский н-практ.конференции с международным участием. —2017. — №2. — С. 201-203.

которую формировалась данная проектная команда. Задачей руководителя в данном случае является правильно и четко распоряжаться информацией.

Взаимодействие с командой имеет максимально решающее значение для успеха проекта в целом. В случае, если руководитель проектной команды вовлечен в команду, он задействован в проект вместе с каждым участником проектной команды, то в таком случае каждый из участников проектной команды сферы веб-дизайна будет заинтересован в реализации проекта, будут уверены в том, что делает каждый из них и привержен миссии проекта. Важно находиться во взаимодействии не только физически, но и психически, эмоционально⁴². Это в свою очередь сильно влияет на наличие или отсутствие напряженности в команде, которая может развить конфликтную ситуацию.

Проектная команда подразумевает под собой наличие лидера. В исследуемой мною команде лидером выступает руководитель команды. Руководитель необходим в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна по той причине, что каждому участнику необходимы цели и задачи, чтобы они осознавали это. Отсутствие руководителя, который выступает лидером, команда просто может потерять интерес к проекту. Достаточно важно увидеть и понять тот факт, что формирует команду именно руководитель, дает цели и задачи также он в проектной команде. Он необходим также и на всех встречах, которые происходят внутри команды, на каждом этапе реализации проекта – в таком случае также может отсутствовать конкуренция внутри команды между отдельными участниками проекта, поскольку каждый из них будет чувствовать авторитет лидера.

Команда проекта в сфере веб-дизайна имеет также, как и любой проект собственный имидж, репутацию, созданное действиями и

⁴² Биглова А.А. Проблемы формирования проектной команды // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы. —2018. — №2. —С. 44-47.

поведением участников команды⁴³. Большая часть восприятия определяется тем, насколько хорошо участники команды проекта выполняют поставленные цели и задачи, соответствует ли выполнение ожиданиям и поставленным результатам. В таком случае руководитель проектной команды сферы веб-дизайна должен убедиться в том, что каждый из участников на этапах формирования и позиционирования понимает то, что на него накладывается, понимает всю зону своей ответственности⁴⁴.

В таком случае можно сделать вывод о том, что руководитель, как лидер, авторитет проектной команды, работающей в сфере веб-дизайна, во-первых, максимально связан с формированием проектной команды, поскольку только он первоначально понимает всю специфику будущего проекта и только он понимает, какие специалисты необходимы для его реализации. Во-вторых, от него по большей степени зависит наличие или отсутствие различных факторов напряжения в процессе реализации проекта, которые могут дать начало возникновению конфликтных ситуаций.

Руководителю необходимо сделать все, чтобы каждый участник команды не просто находился в ней, а понимал свой вклад, свою важность и нужность. Ему необходимо создать оптимальные условия для эффективной, безконфликтной работы проектной команды.

В проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна имеются также определенные факторы напряженности, которые влияют на возникновение определенных конфликтных ситуаций – это: нехватка времени, большое количество работы, отсутствие знакомства участников друг с другом, отсутствие доверия, отсутствие навыков по управлению

⁴³ Салахова Л.А., Сайфулина Л.Д. Роль HR-бренда в повышении эффективности управления персоналом // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. —2018. — С. 61-63.

⁴⁴ Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Социологический компонент интеллектуально-ориентированной образовательной среды, как условие формирования социальной ответственности менеджеров // Евразийский юридический журнал. —2014. — №3(70). — С. 210-215.

конфликтными ситуациями, непонимание собственных обязанностей, отсутствие вовлеченности руководителя в проектную команду.

2.2. КОНФЛИКТЫ В КОМАНДЕ РАЗРАБОТКИ САЙТОВ

Для исследования наличия или отсутствия конфликтных ситуаций в проектной команде разработки сайтов, я использовала методологию полужформализованного интервью, которое представляет под собой универсальный метод сбора информации. По количеству опрашиваемых респондентов интервью является индивидуальным, по способу общения с респондентом проводилось в формате онлайн, по способу регистрации ответов – с записью в опросном листе в машинописном виде.

Интервью включает в себя три уровня вопросов:

- уровень восприятия конфликта;
- уровень эмоционального переживания конфликта участниками;
- уровень когнитивного осмысления конфликта участниками.

Состоит из основных вопросов и вопросов, которые задавались по стечению ответом респондента.

Так же была составлена таблица показателей и индикаторов, по которым я определяла наличие, отсутствие, динамику протекания конфликтных ситуаций в проектной команде сферы веб-дизайна (см. *Таблица 14*).

Таблица 14– Система индикаторов и показателей.

Категория	Индикатор	Показатель
Механизмы урегулирования конфликтной ситуации		- Налаживание коммуникации среди отдельных участников проектной команды; - Снижение агрессивности в поведении среди отдельных участников проектной команды; - Снижение общей напряженности в проектной команде.
Правила проектной команды	Наличие регламента в проектной команде	- Реализация проекта разделена на определенные этапы со своими необходимыми задачами; - Присутствует у каждого участника определенная задача на каждом этапе, а также наличие у него определенных необходимых обязательств
Динамика конфликта	- Усиление или ослабление	- Агрессивная коммуникация между определенными участниками проектной команды;

Продолжение таблицы

Категория	Индикатор	Показатель
	конфликта	- Прекращение коммуникации между определенными участниками проектной команды; - Выход одного из участников из проектной команды. - Налаживание коммуникации между отдельными участниками проектной команды; - Снижение агрессивности у отдельных участников проектной команды; - Сплочение участников проектной команды; - Отсутствие уходов участников из проектной
Субъекты	- Наличие вовлеченных участников в проектную команду и их количество	-Присутствие коммуникации между отдельными участниками в проектной команде.
Причины конфликта	Поведенческие	- Грубость отдельных участников проектной команды.
	Структурные	-Отсутствие этапов работы участников проектной команды.
	Деятельностные	-Наличие ошибок в этапах реализации проекта отдельными участниками проектной команды; -Снижение эффективности производительности отдельными участниками проектной команды; -Несоблюдение плана, сроков участниками проектной команды во время реализации проекта.

В проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна, происходят конфликтные ситуации по следующим причинам:

- поведенческие факторы: наличие грубости среди отдельных участников проектной команды;
- структурные факторы: отсутствие четко регламентированного перечня обязанностей в отношении отдельных участников проектной команды, а также неравномерное распределение обязанностей среди участников проектной команды;
- деятельностные факторы: снижение эффективности производительности проекта, несоблюдение сроков реализации проекта.

Субъектами конфликтных ситуаций являются участники, которые взаимодействуют с внешней средой проекта, а именно с заказчиками проекта, а также те участники, которые взаимодействуют с каждым участником проекта без определенных этапов. Среди участников конкретно

– это менеджер по работе с клиентами и ассистент руководителя (его личный помощник).

Динамика конфликтных ситуаций показывает то, что она усиливается в тот момент, когда возникает большое количество заказанных проектов. На этом моменте, когда происходит взятие проекта на реализацию, происходит просто возникновение скрытого конфликта (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 8-15, стр 43-47).

На данный возникший скрытый конфликт большое влияние дает внешняя среда со стороны заказчиков, а также внутренняя среда со стороны отдельно взятых участников проекта (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 80, стр 88-94).

После возникновения скрытого конфликта происходит его идентификация, его ощущение уже внутри проектной команды. Сначала конфликт ощущают некоторые участники проектной команды, а после и вся команда (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 17-18). На данном этапе следует, либо внедрить определенные механизмы по предупреждению конфликта, либо же механизмы по его подавлению.

Однако после происходит уже явный конфликт, четкое противоречие между отдельными участниками проектной команды. На данном этапе проектная команда сферы веб-дизайна «VV.GROUP» внедряет лишь разговоры, беседы для того, чтобы урегулировать противоречия (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 9-10, стр 62-63). Но данные беседы влияют на конфликтную ситуацию лишь временно, поскольку с течением времени он может возникнуть снова.

Среди особенностей динамики конфликтной ситуации я бы выделила то, что динамика возрастает тогда, когда у участников происходит эмоциональный взрыв, когда уже невозможно терпеть и держать все в себе (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 107-108). Данное противоречие в виде недовольства обсуждается и конфликтная ситуация ослабевает и

принимает снова некое скрытое наличие в проектной команде (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 5-6).

В команде разработки сайтов «VV.GROUP» возникает часто конфликтная ситуация по причине того, что участнику не хватает времени и сил на реализацию определенных задач, обязанностей. Связано это с тем, что возникает большое количество работы, а данный участник с этими обязанностями один в проектной команде (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 8-15, стр 43-47).

Воспринимается конфликтная ситуация участником негативно (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 7-8), поскольку обязанности не соответствуют в реальности тому, что прописано в ее договоре, который заключался на момент старта реализации проекта. Участник просто начинает закрываться в себе (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 9-10), носить личное противоречие и тем самым дает предпосылки для возникновения сильного конфликта в будущем.

Однако это противоречие обсуждается с руководителем, участник просит помощи у других участников проектной команды, высказывает то, что беспокоит, говорит о нужде помощи, об усталости, но на этом все и останавливается (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 5-6, стр 28).

Происходят большое количество неформальных встреч в команде проекта, однако этого недостаточно, поскольку их эмоциональная подзарядка не может к сожалению разрешить конфликтные ситуации, которые носят в себе лично участники проектной команды (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 26).

Данная конфликтная ситуация возникает не один раз, а с определенной периодичностью – тогда, когда возникает большое количество работы. Думаю, что в таком случае можно прогнозировать возникновение определенных конфликтных ситуаций в команде.

В первой главе второго параграфа я обозначала тот момент, что руководитель в проектной команде имеет авторитет и пока он имеется – команда работает эффективно и реализует проект в необходимом и нужном качестве. Он должен прислушиваться к тому, что говорят его участники, помогать и давать какие-либо решения.

Но в данной ситуации руководителем забывается момент с тем, что один из участников просто перегружен работой в определенные этапы.

По динамике данный конфликт протекает очень интенсивно. На самых первых этапах старта проекта уже возникает ощущение дискомфорта, конфликта, не соглашения с происходящим. В середине реализации проекта участник уже не может терпеть дискомфорт и начинает показывать агрессию, злость на других участников. Снижается динамика тогда, когда происходит просто разговор. Участник высказывается и ему достаточно того, что его выслушали и помогли словесно (см. Рисунок 3), что повторно впоследствии дает развитие конфликтной ситуации.

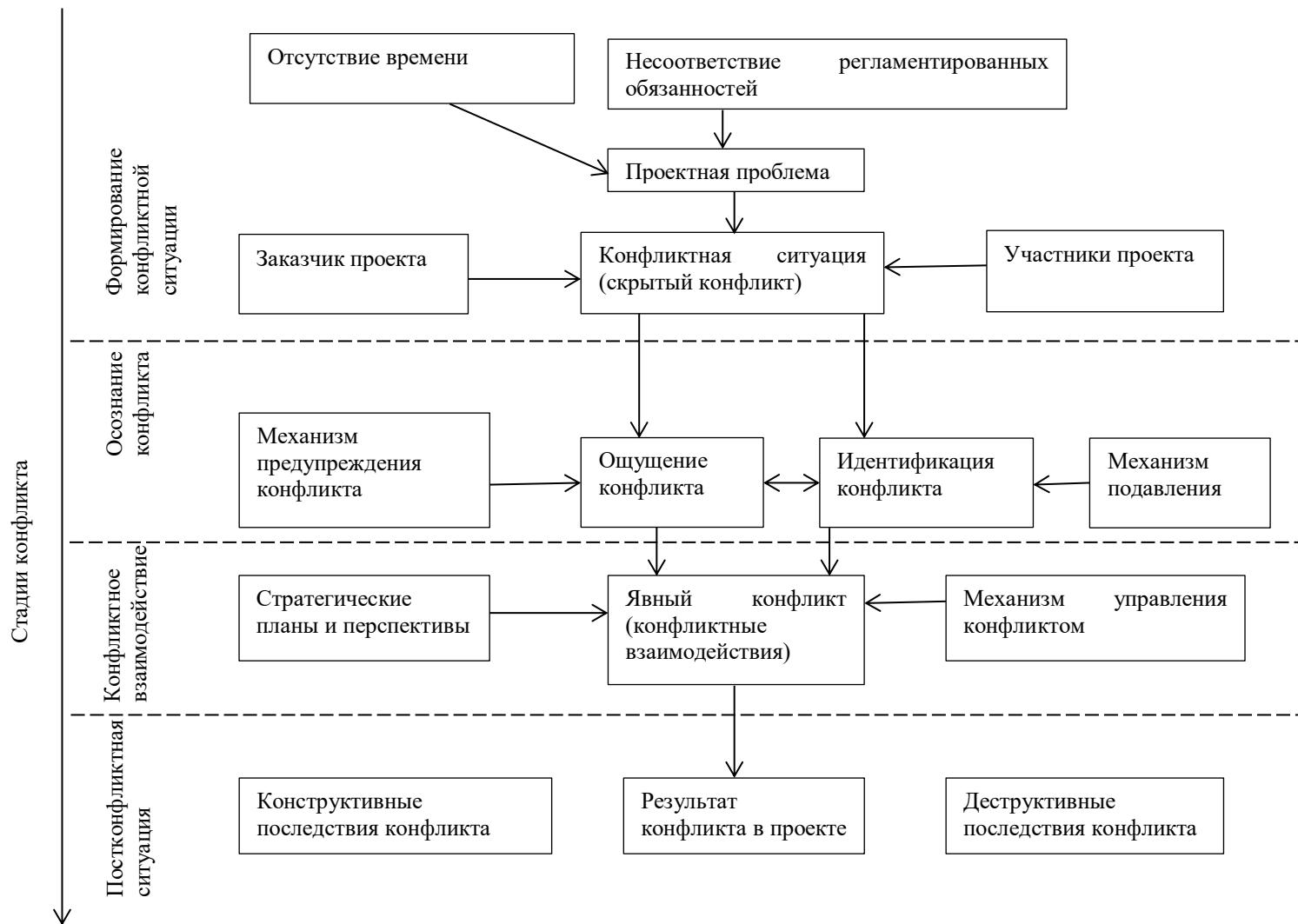


Рисунок 3 – Динамика конфликта в команде сферы веб-дизайна

Развитие динамики конфликта по таблице подразумевает то, что:

- основой конфликта выступают определенные проблемы в проектной команде, которые определяются различными причинами на разных уровнях;
- латентная форма наличия конфликтной ситуации, как одна из этапов развития конфликтной ситуации;
- распознавание конфликтной ситуации участниками проектной команды;
- проявление открытой формы конфликта, а также противостояние определенных участников проектной команды;
- последствия конфликта, которые могут быть или конструктивными, или деструктивными.

В заключении хочется отметить то, что в проектной команде сферы веб-дизайна «VV.GROUP» присутствуют конфликтные ситуации по причине нехватки времени на реализацию своих обязанностей отдельными участниками проектной команды, а также из-за несоответствия обязанностей в договоре и в реальности в их реализации. Некоторые участники выполняют больше необходимого перечня обязанностей.

Хочется отметить тот факт, что наличие конфликтных ситуаций в проектной команде сферы веб-дизайна только обсуждаются, однако действий, внедрения каких-либо методов в управление ими не осуществляется. Это может говорить о том, что руководитель, как лидер команды проекта не до конца осознает влияние конфликтов на команду и сам проект. Обсуждением и проведением неформальных встреч на поддержание сплоченности при наличии в процессе реализации проекта напряженности и стресса у участников – не решит возникающие из-за этого напряжения и стресса проблемы.

Понимание динамики конфликта, а также ее отслеживание может дать четкое понимание, на каком этапе развития проблемы, необходимо

что-либо предпринимать, внедрять. Что может и на каком этапе развития может дать результаты в будущем, предотвратить определенное возникновение.

2.3. ПУТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ, РАБОТАЮЩЕЙ В СФЕРЕ ВЕБ-ДИЗАЙНА

В первой главе третьего параграфа мною были рассмотрены различные теоретические и практические подходы к работе с конфликтными ситуациями в командах. Сейчас мне бы хотелось рассмотреть каждый подход к ситуациям конфликтов, которые возникают в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна.

К управлению конфликтными ситуациями в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна я бы применила несколько подходов.

1. Интервенционистский подход Ф.Глазла.

Возникающие конфликтные ситуации в проектной команде требуют быстрого разрешения, поскольку их развитие может существенно повлиять на проект и его конечный результат.

Данный подход и используемые методы могут позволить приостановить развитие конфликтной ситуации по динамике, на стадии латентной стадии динамики конфликта можно сразу распознать конфликт и предпринять определенные действия для его разрешения в моменте без затяжного характера.

Среди методов интервенционистского подхода Ф.Глазла для управления конфликтными ситуациями в проектной команде можно выделить и применить диагностическую, и лечебную интервенции.

Диагностическая интервенция в данном случае будет направлена на активную диагностику, быстрое вторжение в конфликтную ситуацию. При осуществлении данного вида интервенции диагноз углубляется во время работы с конфликтом.

Методы работы в моменте диагностической интервенции:

- Многоуровневые треугольники;

Метод сочетает в себе несколько уровней, которые помогают увидеть разные уровни действующих лиц внутри команды, а также увидеть взаимосвязь между ними. В проектной команде уровнями будут выступать внешняя и внутренняя среда, поскольку из внешней среды могут возникать предпосылки для возникновения конфликтных ситуаций, а также во внешнем уровне внутри самой проектной команды.

В данном случае метод может решить проблему взаимоотношений и связей между внешней средой и ее субъектами в виде клиентов и внутренней средой, собственно, самих участников.

Целью метода является – выявление ключевых участников на каждом уровне, рассмотреть развитие конфликтов на каждом уровне, а также между ними.

- Метод создания картины будущего;

Каждый участник проектной команды на самом старте замотивирован на реализацию проекта, однако во время процесса возникают конфликты, которые влияют на работу участника. Во время возникновения проблемы, участники тратят много времени, творческого потенциала и сил на ее решение, однако не стоит забывать о том, что проектная команда имеет принцип единства, общности, что вызвано единой целью и взаимными коммуникациями между друг другом. Мотивация в данном случае строится на основе того будущего, к которому стремится команда проекта.

Сперва каждый из участников самостоятельно обдумывает будущее, что именно необходимо достичь в проекте, какие критерии качества в него заложены, а также то, что он в свою очередь в будущем может сделать для достижения общей цели. После каждый делится друг с другом своими представлениями. В проектной команде я бы формировала общее

представление будущего, закладывая в него представление каждого участника.

Это общее представление будет некой отправной точкой, которую необходимо использовать как основу дальнейших действий. Впоследствии же поразмышлять о том, какие препятствия могут возникнуть на пути к той единой картины будущего, что можно сделать, чтобы этих препятствий не было.

Метод в проектной команде может решить проблему, которая может быть связана с потерей ориентира пути к конечной цели, проблему общности, мотивации и действий, которые влияют на достижение результата.

Лечебная же интервенция направлена на предотвращение дальнейшей эскалации конфликта.

Структурные методы лечебной интервенции:

- Метод анализа критической решающей ситуации.

Участники выбирают один из критических эпизодов и выявляют главных лиц, которые более всего повлияли на ход событий, а также какое общее восприятие ситуации было у участников; чье давление они ощущали; что предлагалось для разрешения ситуации и что было отвергнуто; какие трудности были при принятии решения.

Каждый во время использования этого метода высказывает свое виденье на ситуацию. Остальные же в свою очередь формулируют и готовят вопросы для получения нужной для них информации. Таким образом, можно увидеть внутренние и внешние факторы, которые могут влиять на развитие конфликтной ситуации или ее возникновение.

В данном случае метод может дать возможность разрешить ситуации с тем, что конфликт, например, который уже имеется в проектной команде, возникающий по причине нехватки времени на реализации обязанностей, в котором предлагались решения, но были отвергнуты.

Коммуникативные методы лечебной интервенции:

- Работа с чувствами и эмоциями;

Метод в данном случае позволит показать противоположной стороне границы конфликта, продемонстрировать свои чувства, беспокойство о будущем развитии конфликтной ситуации. В обсуждении при использовании метода входит: описание того, как представляется стороной развитие ситуации конфликта дальше, если ее не решить; описание как сторона себя чувствовала бы, если ситуация решится; формулировка стороной своего нежелательного состояния; описание того, за что сторона чувствует и несет личную ответственность в проектной команде.

Метод работы с чувствами также может дать возможность повысить доверие в проектной команде.

- Метод периодического подведения итогов.

После обсуждения участниками проектной команды определенной ситуации, они могут подвести итоги с обобщением мнений и поведений каждого из них. Участники выслушивают друг друга и высказывают, в каком месте перцепции были правильными или неправильными.

Данный метод хорошо поможет снять существующие коммуникационные блоки, которые могут присутствовать во время конфликтной ситуации.

Среди интервенций, которые выделяет Ф.Глазл, в проектной команде я бы точно использовала интервенции, которые основаны на поведении сторон с целью управления поведением участников с помощью прямых указаний. Это может быть:

- регулирование поведения через установку общих правил поведения в команде в процессе реализации проекта, а также в процессе возникновения конфликтной ситуации;

- обучение поведения через улучшение предсказуемости последствий, смягчение напряженности через разыгрывание ролей в проектной команде.

В случае же возникновения конфликтной ситуации можно использовать интервенции, которые направлены на конфликтный процесс, а именно – на выработку иммунитета у участников к действующим влияниям для лучшего определения своих позиций:

- интервенции, направленные на будущее через совместное прогнозирование исхода конфликтной ситуации, предотвращение худшего варианта развития ситуации;

- интервенция на будущее через регулирование статуса-кво, работать с действующим протекающим конфликтом и поведением сторон.

Латентный этап конфликтной ситуации можно распознать при наличии у отдельных участников стресса, усталости, недовольства работой, выгоранием – эти некие индикаторы указывают уже на то, что конфликтная ситуация присутствует в проектной команде.

2. Подход управления рисками.

Данный подход можно также применить по отношению к конфликтным ситуациям в проектной команде и управление ими, поскольку проектная команда сферы веб-дизайна подразумевает, как и любой проект, наличие рисков – определенных факторов, которые могут, как конструктивно, так и деструктивно влиять на проект в целом.

Среди рисков в исследуемой мною команде проекта, я выделила бы больше внешние, нежели какие-либо внутренние – это влияние кризиса, который происходит на данный момент времени в мире, а также влияние коммуникации с клиентами (ПРИЛОЖЕНИЕ В, стр 80, стр 88-94).

Умение управлять рисками в проектной команде, умение распознавать их, как внутри, так и снаружи команды – значительно бы усилило не только проектную команду, но и проект в целом.

Я бы оставила данный подход, как основной путь управления конфликтными ситуациями в проектной команде, поскольку он затрагивает:

- наличие или возможное возникновение факторов, которые каким-либо образом могут повлиять на проект, на его участников;

- руководителя, который выступает в качестве лидера в проектной команде, а значит, имеет возможность отдавать определенные управленческие решения;

- действия и их внедрение, реализация по наступлению одного из рисков в процессе реализации проекта.

Если говорить конкретнее, то данный путь по управлению конфликтами включает в себя:

- Проведение заранее определения на этапе обсуждения проекта с участниками команды перед началом реализации проекта, как позитивных, так и негативных рисков, влияющих на проект. Важно фокусироваться не только на негативной составляющей, но и также на позитивной, той, которая может улучшить проект, несмотря ни на что.

- Выбор метода управления конфликтной ситуацией, то есть определяются действия, которые будут предприниматься при возникновении определенного риска в процессе реализации проекта. В данном случае я бы дала больше действий именно руководителю, как управляющему проектной команде. И именно на данном этапе управления можно применить прогнозирование, заранее спланировать и возникновение, и развитие возможного конфликта.

Существуют методы урегулирования конфликтных ситуаций, которые подходят как для управления заинтересованными сторонами, так и для управления командой проекта⁴⁵. К методам можно отнести:

- Принуждение;

⁴⁵ Глухова А.В., Епихина Е.В. Управление конфликтами стейкхолдеров проекта: HR подход / Научный журнал. — 2016. — №8(9). — С. 44-50.

- Компромисс;
- Уклонение;
- Решение проблемы;
- Сглаживание.

Каждый метод можно использовать в зависимости от той ситуации конфликта, которая возникла.

Конфликтная ситуация может возникнуть между руководителем проекта и между участником по причине различия виденья итога проекта или же несогласием в переданным участнику обязанностей. В данном случае метод принуждения может дать определенное решение конфликта, поскольку применяется в ситуациях, когда одно лицо имеет больший авторитет над другим. В данном случае руководитель видит проект шире и глубже, поскольку ведет коммуникацию напрямую с клиентом и в соответствии с запросами клиента, отдает обязанности каждому участнику.

Его можно использовать тогда, когда один участник не заинтересован в отстаивании собственного виденья и не заинтересованности.

В проектной команде я бы пользовалась методами компромисса или же решение проблемы.

Компромисс дает возможность не до конца, а лишь частично уладить присутствующие разногласия при помощи принятия участниками взаимных по отношению друг к другу уступок. Для того, чтобы в дальнейшем конфликтная ситуация подобная не повторилась, то договоренность в результате компромисса фиксируется документально.

Метод компромисса в данном случае может использоваться, либо в официальных переговорах, например, в проектной команде – это переговоры между клиентом и руководителем проекта, либо же в неформальных переговорах, встречах с участниками, которые заинтересованы в разрешении конфликтной ситуации.

Решение проблемы, под которым понимается то, что у всех имеющихся разногласий, противоречий имеется правильное решение. Данный метод имеет свой единственный минус – это время. Для того, чтобы признать противоречия, адекватно на них взглянуть и объективно – требуется время, а что касается проектной команды, то время как раз-таки у нее ограничено. Однако применять его можно в том случае, когда время на реализацию проекта существенно увеличено или же его можно поставить на небольшую паузу.

Уклонение, которое заключается в откладывании разрешения конфликта на неопределенный срок. Метод в свою очередь можно применить в случае, если с проектом случаются проблемы, связанные с клиентом, который, например, задерживает реализацию проекта по причине не заинтересованности в нем. В данном случае по своей же личной практике работы в проектной команде в лучшем случае стоит уклониться от разрешения такого рода проблемы, поскольку ее решение занимает не только много времени, но и проектная команда может потерпеть издержки.

Сглаживание заключается в подчеркивании общих интересов, а также приуменьшения малейших различий. В применении данного метода конфликтная ситуация может возникнуть повторно. Я бы рекомендовала использовать данный метод тогда, когда возникают малейшие конфликты, связанные с расхождением мнений.

Методы челночной дипломатии, заключающийся в обсуждении конфликтов ситуаций с каждым участником проектной команды, которое в результате может привести к компромиссу. Данный метод следует применять тогда, когда конфликтная ситуация имеет затяжной характер и возникает с определенной периодичностью.

Метод сделки, в котором все участники команды садятся за один переговорный стол и начинают договариваться о каких-либо решениях в конфликте.

Самым эффективным методом управления конфликтами в проектной команде – это их недопущение. Опытный руководитель, который является лидером в проектной команде может, предотвращать ситуации конфликтов различными способами:

- регулированием отношений в команде проекта;
- набором в команду подходящих участников;
- снижения уровня тревоги в команде;
- созданием дружественной атмосферы и сплоченности духа в команде⁴⁶.

По предупреждению ситуаций конфликтов связано по большей степени с отбором и формированием участников будущей проектной команды. По-моему мнению, данный этап играет весомую роль в успешном старте проекта, а также и его последующей реализации. Это может быть решено с помощью адаптации метода построения «профиля мотивации» команды – в результате, возможно построение ценностного профиля команды, соответствие которому стоит учитывать наравне с профессиональными компетенциями при подборе участников.

Формирование успешной, эффективной команды требует немалых временных затрат, однако правильное использование времени на предварительное определение склонностей и способностей, потенциала участников будущей проектной команды, определение для них приоритетной роли в команде – является гарантированным залогом успешного проектного старта и его реализации.

Говоря об эффективной диагностике склонностей на моменте формирования команды, диагностике способностей, принадлежности человека к той или иной командной роли, отдельное внимание необходимо уделить методике – работе с метаморфическими ассоциативными картами. Карты вызывают образы, ассоциации, которые связаны с внутренними

⁴⁶ Бегус В.С. Икаева Л.Э. Управление конфликтами в команде проекта / Символ науки. — 2017. — №1. — С. 14-16.

душевными переживаниями. Они дают возможность вывести наружу эмоциональные реакции человека, которые мешают двигаться вперед в развитии, преодолеть стресс, принять правильное решение⁴⁷.

Разрешение же конфликтов стоит проводить, основываясь на модели «выигрыш-выигрыш» с целью выслушивания каждого участника, который вовлечен в конфликт и определить эффективный путь взаимодействия участников конфликта, например, трансформировать конфликт в состояние здоровой конкуренции, которая будет стимулировать профессиональный рост участников команды, а также приносить пользу всей команде в целом за счет усиления продуктивности ее работы⁴⁸.

В проектной команде можно так же рассмотреть предыдущий опыт, некий прецедент, поскольку проектная команда имеет также особенность повторяющегося цикла из этапов реализации и так далее, то и ситуации конфликтов могут повторяться в определенные моменты.

Таким образом, при опоре на предыдущий опыт руководитель может прогнозировать возникновение конфликтов, а также предпринимать действия их разрешающие.

- Совершение действий по выработанному методу управления конфликтом.

Важно понимать, что обсуждать данные риски необходимо с каждым из участников, поскольку в исследуемой мною команде, был и продолжается некоторое время риск в виде большого количества работы и неспособностью выполнять все в необходимые сроки (приложение В, 2). Учет данного риска может существенно в последующих проектах улучшить эффективность и результат.

Таким образом, можно выстроить определенный путь управления конфликтными ситуациями в проектной команде, работающей в сфере веб-

⁴⁷ Федорова А.А. Проектная деятельность. Аспект формирования успешной проектной команды / Вестник Донецкого педагогического института. — 2017. — №2. — С. 149-154.

⁴⁸ Куликов А.О. Конфликты в команде. Пути урегулирования / Научный электронный журнал «Меридиан». — 2019. — №10(28). — С. 1-11.

дизайна, основываясь на теоретических и практических подходах управления конфликтными ситуациями в проектной команде, акцентируя внимание на самые ранние этапы проектной команды, а именно – формирование команды, знакомство участников и обсуждение проекта.

Следует обсуждать все имеющиеся возможные риски в процессе реализации проекта путем проведения некоего «мозгового штурма», а также четко документировать за каждым участником конкретные обязанности, задачи на выполнение проекта.

Давая советы руководителю проектной команды, работающей в сфере веб-дизайна, я бы рекомендовала использовать метод управления конфликтными ситуациями «сверху», а именно – в документах, регламентирующие деятельность в проектной команде, положениях и правилах, в которых необходимо четко расписать регламенты взаимоотношений, прав и обязанностей каждого участника проектной команды. Помимо этого можно реализовать и внедрить командную символику которая может удовлетворить потребности участников проектной команды к принадлежности, создав, таким образом общую, единую среду, которая направлена на единение участников, дружелюбность и бесконфликтность⁴⁹.

⁴⁹ Топорова П.К. Управление конфликтами в проектной команде: особенности, технологии // Вестник магистратуры. — 2016. — №10-1(61). — С. 60-62.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе мною были рассмотрены особенности взаимодействия, формирования проектной команды, наличие и особенности конфликтов в них, а также управление ими. Решение задач позволило сформулировать следующие результаты исследования:

Во-первых, при реализации данной задачи было выявлено то что проектная команда имеет ряд своих особенностей, которые ее одновременно отличают от других форм взаимодействия и делают схожими с другими. Среди отличий это ограниченность и присутствие неформальной коммуникации между участниками проекта.

А среди схожести это единство общность.

Среди особенностей взаимодействия выделено то что проектная команда имеет достаточно сложную структуру взаимодействия которая происходит с помощью разделения проекта на этапы которые рассматривались мною через этапы реализации проекта и групповой динамики.

Проектная команда не может существовать без конфликтов.

На момент формирования она уже даёт понять то, что конфликты будут возникать по определённым причинам либо тормозящим проект, либо делая его сильным.

Среди особенностей выделено то, что конфликтные ситуации в проектной команде зависят от этапов реализации проекта. Они имеют определённые причины их возникновения которые также зависят от определённого этапа реализации проекта.

Во-вторых, в исследовании мною было рассмотрено несколько практических и теоретических подходов к управлению конфликтами в проектной команде.

Среди теоретических это интервенционистский подход Ф.Глазла который направлен на налаживание внутренней стабильности Команды для

придания сил каждому участнику и воссоздания при необходимости конструктивных отношений.

Рациональный подход также показал свою значимость в управлении конфликтами в проектной команде поскольку именно с его помощью можно конфликт сделать конструктивным с помощью налаживания переговоров между участниками конфликтной ситуации.

В-третьих, наличие противоречия конфликтной ситуации параллельно имеет определенные факторы напряженности, которые влияют на динамику конфликта. В конфликтах проектной команды сферы веб дизайна это нехватка времени, большое количество работы, отсутствие знакомства участников друг с другом, отсутствие доверия, отсутствие навыков по управлению конфликтным ситуациям, непонимание собственных обязанностей, отсутствие вовлеченности руководителя в проектной команду.

В проектной команде сферы веб дизайна присутствуют конфликтные ситуации по причине нехватки времени на реализации собственных обязанностей отдельными участниками проектной команды, а также из-за несоответствия обязанностей в договоре и в реальности в из реализации. Некоторые участники выполняют больше необходимого перечня обязанностей.

В-четвертых, среди путей управления конфликтными ситуациями в проектной команде, работающей в сфере веб-дизайна, я бы руководствовалась подходом управления рисками с применением урегулирования конфликта, как способа работы с конфликтом, а также различные методы, которые могут поработать с эмоциями, напряженностью, восприятием ситуации.

При управлении конфликтами в проектной команде следует учитывать тот факт, что проектная команда имеет ограничения в виде времени и в конфликт следует вмешиваться моментально и без долгих

анализов, а также глубокого погружения. Факт того, что проектная команда работает над общей, единой целью – тоже имеет свое значение при управлении конфликтами. Необходимо подбирать методы таким образом, чтобы они затрагивали не только одного участника или нескольких, но и также затрагивали всю команду в целом. В таком случае команда будет чувствовать единение не только во время реализации проекта, но и также во время разрешения определенного конфликта.

Следует обсуждать все имеющиеся возможные риски в процессе реализации проекта путем проведения некоего «мозгового штурма», а также четко документировать за каждым участником конкретные обязанности, задачи на выполнение проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bodepudi M. Roles and Responsibilities of Project Manager & Project Management Team // Greycampus [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/roles-and-responsibilities-of-project-manager-and-project-management-team>. – Загл. с экрана.
2. Hoegl V. Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence // Prganization Science. — 2001. — №4. — С. 435-449.
3. Project team organization – team definition, roles & responsibilities, organizational chart // Mymanagement – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mymanagementguide.com/basics/project-team-organization-project-team-definition-responsibilities-and-roles-and-project-team-organization-chart/>. – Загл.с экрана.
4. Аверин А.А. Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2018. — №2. — С. 1-10;
5. Бабаев И.А. Инструменты моделирования знаний в управлении проектами // Управление проектами и развитие производства. — 2004. — №2(10). — С. 1-15.
6. Бегус В.С., Икаева Л.Э. Управление конфликтами в команде проекта // СИМВОЛ НАУКИ. — 2017. — №1. — С. 14-16.
7. Биглова А.А. Проблемы формирования проектной команды // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы. — 2018. — №1. — С. 44-47.
8. Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Социологический компонент интеллектуально-ориентированной образовательной среды, как условие формирования социальной

ответственности менеджеров // Евразийский юридический журнал. — 2014. — №3(70). — С. 210-215.

9. Бородаев Д.В. Веб-сайт, как объект графического дизайна: монография. / Х.: Септима ЛТД, 2006. — 288 с.

10. Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды, как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2015. — №4. — С. 118-122.

11. Вавилова И.В. Управление рисками – важнейший ресурс развития предприятия // Управление риском. — 2014. — №4. — С. 39-46.

12. Верхуз Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. — М.: И.Д.Вильямс, 2015. — 480 с.

13. Выходцева Е.А. Проектный конфликт: причины возникновения, типы, динамика, последствия // Компетентность. — 2009. — №5(66). — С.44-52.

14. Вяткин Б.М. Разработка графического дизайна веб-сайта фирмы на основе бизнес-плана и фирменного стиля // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. — 2016. — №1(16). — 144-150.

15. Галухин А.В. Оценка рисков поступления доходов консолидированных бюджетов регионов Северо-Западного федерального округа // Управление риском. — 2014. — №4. — С. 23-28.

16. Геворкян А.Э. Обзор методов управления конфликтами в проектах // Двенадцатая годовичная научная конференция. — 2018. — №1. — С. 228-236.

17. Гербер И.Е. Командообразование в кросскультурной психологии // Известия Саратовского университета Сер.Философия.Психология.Педагогика. — 2010. — №1. — С. 74-78.

18. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент: требования к управлению проектом. — М.: Изд-во стандаринформ, 2012. — С. 1-7.

19. Денисова С.С. Управление проектной командой: учеб.пособие / С.С. Денисова, А.В. Селюк. — Т.: Тюм.гос.ун-та, 2016. — 216 с.
20. Демушкина О.С. Личностные характеристики сотрудников команды проекта, как фактор эффективности проектной деятельности в сфере информационных технологий // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2018. — №1(22). — С. 269-272.
21. Топорова П.К. Управление конфликтами в проектной команде: особенности, технологии // Вестник магистратуры. — 2016. — №10-1(61). — С. 60-62.
22. Четыре важнейших этапа развития команды // ELITARIMUM [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/sozдание-komandy-cel-proekt-status-razvitie-pravilo-povedenie-kollektiv-psihologiya-sovmestnaya-rabota/>. — Загл. с экрана.
23. Збрищак С.Г. Развитие когнитивных технологий в управлении современными организациями: Автореф. дис. ... канд. эк. Наук. М., Изд-во «Финуниверситет», 2019. — 26 с.
24. Ильенков Д.А. Управление конфликтами в проектной деятельности // Экономическая психология и поведенческая экономика в условиях глобальных социальных и экономических изменений. — 2014. — №1. — С. 95-99.
25. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: учеб.пособие / О.Н. Ильина. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. — 207 с.
26. Каткова Л.А. Формирование и управление деятельностью команды // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2016. — №1(43). — С. 105-108.
27. Кислицына В.В. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Вопросы современной науки и практики. — 2019. — №1. — С. 73-78.

28. Колчина Н.А. Методы управления конфликтами в проекте // Новые модели социально-экономического развития экономических систем. — 2019. — С. 55-57.
29. Куликов А.О. Конфликты в команде. Пути урегулирования // Научный электронный журнал «Меридиан». — 2019. — №10(28). — С. 1-11.
30. Маймистов Д.И. Управление творческой командой проекта (на примере команд проектов мобильной коммерции) // Вестник университета. — 2013. — № 3(23). — С. 197-200.
31. Мазур И.И. Управление проектами: учеб.пособие / И.И. Мазур. — М: Норма: Омега Л, 2010. — 960 с.
32. Макарова А.А., Якушев А.А. Управление конфликтами в проектной деятельности // Инновационные и коммуникативные технологии. Проектная деятельность в образовательном и информационно-коммуникативном процессе: опыт и перспективы. — 2020. — №3. — С. 206-210.
33. Мкртумян Л.С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации // Молодой ученый. — 2015. — №4(84). — С.662-664.
34. Нагоев А.Б., Гозова Ф.В. Основы управления проектными конфликтами в организационных системах // Научное обозрение. Экономические науки. — 2017. — №3. — С. 90-94.
35. Осичкина А.В., Чернега Е.М. Особенности управления конфликтами в проектной команде // Науковий вісник одеського національного економічного університету. — 2017. — №5(247). — С. 152-172.
36. Попов А.В., Плотников А.В., Плотников Д.А. Современные аспекты управления рисками инновационного проекта // Финансовая аналитика: проблемы и решение. — 2015. — №28 (262). — С. 47-59.

37. Проненко Е.А., Пирумян А.А. Ценностно-смысловой подход к изучению командного взаимодействия // Мир науки. — 2018. — №6. — С. 110.
38. Прокофьева Ж.П., Биккинин И.А. О методах управления персоналом на импортозамещающих предприятиях Башкортостана // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России Мат-лы IX Всероссийской науч.-практ.конференции с международным участием. — 2017. — №1. — С. 201-203.
39. Рахимкулов Ж.Ш. Сравнительный анализ моделей по созданию эффективных проектных команд // Молодой ученый. — 2015. — №22(102). — С. 469-473.
40. Савчук И.О., Слотина Е.М. Управление конфликтами в проектной команде // Научная дискуссия современной молодежи: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2019. — №1. — С. 47-49.
41. Салахова Л.А., Сайфулина Л.Д. Роль HR-бренда в повышении эффективности управления персоналом // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. — 2018. — №1. — С. 61-63.
42. Сметанова Ю.В., М.А. Подойницина. Теоретический анализ современных подходов к изучению когнитивной сферы личности // Вестник Томского государственного университета. — 2015. — №398. — С. 219-223.
43. Титаренко Б.П. Системный подход управления рисками в проектах // Вестник МГСУ. — 2011. — №5. — С. 340-343.
44. Тулякова М.М. Управление проектными конфликтами в зависимости от причин их появления // Синергия наук. — 2019. — №32. — С. 304-310.

45. Федорова А.А. Проектная деятельность. Аспект формирования успешной проектной команды // Вестник Донецкого педагогического института. — 2017. — №2. — С. 149-154.
46. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Инновационная наука. — 2016. — №4-2. — С. 94-98.
47. Чанько А.Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2007. — №2. — С. 156-177.
48. Что такое веб-дизайн?// CETERA [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cetera.ru/about/articles/what-is-web-design>. — Загл.с экрана.
49. Шайко Ф.В., Чвякин В.А. Эффективное управление медиапроектом на основе компетентностного подхода // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. — 2015. — №1. — С. 128-133.
50. Юрьева Т.В. Проектный подход, как инструмент реализации стратегических целей // Экономическая теория. — 2014. — №120. — С. 7-10.
51. Юсупов И. Как создать проектную команду // Готовые решения: стратегия и развитие. — 2017. — №12. — С. 59-63.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Гайд интервью

Категория вопросов	Вопрос
Контактные вопросы	Как давно вы являетесь участником проектной команды? Какая роль, задача вам отведена в ней? Почему вы выбрали именно эту проектную команду?
Проектная команда и ее представление участниками	Охарактеризуйте проектную команду, в которой находитесь. Какие ассоциации возникают, когда вы думаете о ней? Какая она? Опишите свою рабочую обстановку, какая она? Принимаете ли вы участие в других проектных командах? Чем отличается ваша проектная команда по сравнению с другими? А участники, которые ведут совместную деятельность, чем отличаются?
Проблемы проектной команды	Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в проектной команде? А сталкивались ли сейчас с чем-то? Какие проблемы вас беспокоят больше всего? Видите ли вы признаки напряженности, тревожности, стресса у участников проектной команды, которые вызваны какими-либо проблемами? В чем они проявляются? Как ведут себя участники команды, когда возникают трудности, конфликты, когда они возникают? Как эти конфликтные ситуации влияют на всю команду и дальнейшую ее работу?
Коммуникация, взаимодействие	Скажите, сколько этапов осуществляется в реализации проектов? Как вы можете их выделить? Как бы вы охарактеризовали каждый этап, который выделили? Скажите, как вы взаимодействуете с другими участниками проектной команды? Вызывают ли у вас какие-либо сложности во взаимодействии? Какие это сложности? Как вы с ними справляетесь? Какие этапы в команде являются наиболее тяжелые а какие наиболее спокойные, легкие? Если я задам вам вопрос, насколько сплоченная ваша проектная команда, какую бы оценку по 10-бальной шкале вы это оцените? С чем связан ваш ответ? А что вы понимаете под сплоченностью? Как можно улучшить сплоченность участников команды? А по каким причинам отсутствует сплоченность в команде? Что, по вашему мнению, влияет на нее?
Активность, вовлеченность участников	Каким образом выполняются задачи каждым участником в проектной команде? А вами? Кто вас поддерживает в команде? Приходилось ли вам преодолевать препятствия и сложности в команде? Насколько вы бы оценили эффективность работы команды и свою из 10 баллов, где 10 это максимум? Что вы понимаете под эффективностью? От чего она зависит? Бывают ли в вашей команде неформальные собрания со всеми участниками? Влияют ли они на вас? А на команду?
Конфликты, трудности	Бывают ли в вашей команде трудности, конфликты? Какого рода? Отражаются ли они на вашей эффективности? Выполнении задач? Как это влияет на всю команду? Предпринимаете ли вы какие-либо действия, чтобы их решить? Какие? Мы с вами поднимали вопросы об этапах, скажите, есть ли зависимость конфликтов от какого-либо этапа в команде? Где они бывают чаще или вообще отсутствуют? Как вы решаете проблемные ситуации? Чувствуете ли вы себя виноватым в конфликте?
Команда	У вас в команде принято помогать друг другу? В чем это проявляется? Чувствуете ли вы помощь от других или оказываете ее больше сами? Ваша команда постоянно находится в количестве шести человек или же привлекаются новые участники? Как вы реагируете на привлечение новых участников?
Доверие	В вашей команде шесть человек, скажите есть ли те, к кому вы могли бы обратиться за помощью решения проблемы?
Заключение	Если вы покинете команду, о чем и о ком вы будете жалеть и что будете вспоминать больше всего? Как, по-вашему мнению, можно улучшить команду? Сделать ее сильнее?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Транскрипции интервью

Респондент 1

Интервьюер: А

Респондент: К

1. А: Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в проектной команде?
 2. К: С большим количеством задач и ограничениями во времени, непониманием того, что происходит в мире и как это отразится на работе.
 3. А: Скажите, по какой причине происходит так, что вы чувствуете и выполняете большое количество задач?
 4. К: Я один менеджер по проекту в команде и со всеми клиентами общаюсь я, а также с командой. Я некая – правая рука руководителя. Иногда бывает большое количество клиентов и с каждым надо говорить.
 5. А: Скажите, а руководство принимает какие-либо меры принимаются?
 6. К: Ну, часто говорят то, что пока нет определенной возможности нанять второго менеджера по работе с клиентами. Мне не очень понятна причина, но иногда действительно не хватает времени и сил.
 7. А: Скажите, как вы воспринимаете то, что у вас такая ситуация?
 8. К: Честно, негативно. У каждого расписаны свои обязанности и задачи, все делают все постепенно, а я выполняю свою работу не по конкретным задачам по большей части, а спонтанно. Клиенты часто звонят даже в нерабочее время и им необходимо выделить время. Выдыхаюсь очень часто. Я же девушка и мне нужна помощь хоть какая-то. Но изо всех сил стараюсь относиться к этому с пониманием. Выдыхаюсь часто, чувствую себя напряженно с большим наплывом работы, хочется просто на кого-нибудь покричать.
 9. А: Что вы делаете, когда происходит такое?
 10. К: Закрываюсь. Стараюсь не говорить об этом, поскольку понимаю, что у каждого своя работа и им некогда слушать мои проблемы. Но иногда бывает такое, что срываюсь на руководителя и после это каким-то образом всплывает в команде или при общении с клиентами. Всплывают негативные высказывания, агрессия. После происходит молчание и спустя день, два все приходит в порядок. Нарушается коммуникация, она слабеет с этими ситуациями.
 11. А: Что вы понимаете под «слабой коммуникацией»?
 12. К: Тишину своего рода, уклонение от обсуждений различных, проявление агрессии при коммуникации
 13. А: Вы что-то делаете с этим?
 14. К: Лично я – даю человеку остыть, прийти в себя и после со мной разговаривать.
 15. А: Как вы видите решение этой проблемы?
 16. К: В делегировании моих обязанностей другим людям, возможно, нанимать новых специалистов на подмогу, когда происходит такое.
 17. А: Скажите, в самом начале интервью вы говорили о том, что ваша команда сплоченная, активная, а сейчас обговариваете трудности, объясните данный момент
 18. К: Команда на самом деле дружная, она помогает друг другу при решении проблем. Но когда дело касается обязанностей, в которых нужны специалисты с определенными навыками – не все могут помочь здесь. Поэтому я и чувствую в такие моменты свое отторжение. Но команду не сплоченной не считаю. Нам стоит больше разговаривать друг с другом, видеть переживания, принимать решения, чтобы не было напряженности.
 19. А: А как ведут себя участники команды при возникновении трудностей?
 20. К: Спрашивают, чем помочь, я им говорю, но после получаю ответ в виде того, что они не смогут мне помочь, так как не разбираются в моих компетенциях. Иногда помогают – приносят вкусняшки, чтобы поднять настроение и меня это правда радует.
 21. А: Какие этапы наиболее сложные в реализации проекта?
 22. К: Самое сложное – это коммуникация с клиентами, их бывает очень много и я могу путаться. Общение с руководителем и передача ему информации от заказчиков.
- Респондент 2
- Интервьюер: А
- Респондент: Г
23. А: А что по вашему «сплоченность»?
 24. Г: Ну банальное определение – это единство. Взаимодействие друг с другом хорошее, без негатива.
 25. А: А что влияет на сплоченность?

26. Г: Неформальные встречи, сборы. Командные игры (подумываю это предложить руководителю) потому что сейчас везде самоизоляция и выходить куда-то в общественные места – не выходим, но как-то развлекаться и сплочаться надо, поэтому, может быть будем делать игры в онлайн по скайпу или же прям в офисе.

27. А: Что именно не получается сделать из-за ограничений? И что это за ограничения?

28. Г: Нанять кого-то еще в команду, например. Была и есть ситуация с менеджером по работе с клиентами. На ней правда держится очень многое и иногда правда ей не хватает сил и времени. Я иногда помогаю ей, но она поднимала вопрос о нахождении нового человека в команде, кто будет ей помогать. Ее выслушали, но дали ответ, что сейчас это невозможно, поскольку нет свободных денежных средств на ее зарплату.

29. А: Как вы думаете, что почувствовала в тот момент этот участник команды? А вы, что чувствовали?

30. Г: Я понимала, что с течением времени это решится и человек найдется. Думаю, что она чувствовала обиду и злость может на руководителя. Но все же она не подает виду, что ей не нравится команда, она продолжает работать с нами и очень хорошо выполняет свою работу.

31. А: А возникает ли из-за таких ситуаций напряжение в команде?

32. Г: Да, бывает такое. День, два некоторые участники могут не разговаривать друг с другом, появляется коммуникация ужасная, но это частично влияет на реализацию проекта. Он может быть не с такой высокой качественностью выполнен, как должен быть. Пытаемся это решать тимбилдингами, сборами, разговорами, однако времени на это есть не у каждого.

33. А: Какие решения вы видите при возникновении конфликта?

34. Г: Разговор. Раньше это не поднималось и забывалось, люди приходили обиженными и злыми в команду. Сейчас каждый разговаривает, даже те, кто себя ведет хорошо и не ругается. Но они могут таить в себе негатив и недовольство, что после просто может вылиться в команду. Поэтому мы разговариваем с каждым.

35. А: Как воспринимаете это вы? А участники?

36. Г: Я только за это. Участники, мне кажется, тоже.

37. А: Скажите, если я задам вам вопрос, насколько ваша команда эффективна при реализации проекта, какую бы вы оценку поставили по 10-бальной школе?

38. Г: 8. Из-за ситуаций, которые я оговорила ранее. Они иногда не в нужном качестве реализовывают проект. Надо избавляться от них.

Респондент 3

Интервьюер: А

Респондент: Е

39. А: А какие трудности возникают в нынешней команде?

40. Е: Нет, все платится вовремя, все дается максимально просто и с четкими указаниями, что сделать и что выполнить.

41. А: Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в команде? И сталкиваетесь ли сейчас?

42. Е: Сталкиваюсь с нехваткой знаний. Но мой результат вроде не дает понять этого, никто ничего не говорит. Я просто самый молодой в команде и чувствую себя вот так, будто не хватает знаний и опыта.

43. А: А вы обговаривали это с командой?

44. Е: Да, меня как ни странно поддержали и сказали, что все в порядке. Продолжаю себя так чувствовать, но люди не дают грустить, веселят, поддерживают. Кстати, были моменты, когда меня просто отправили бесплатно обучаться у крутого специалиста. Я удивился и был очень рад. Сразу понял, что здесь не халатное поведение.

45. А: А видите ли вы признаки напряженности в команде? Как они проявляются?

46. Е: Иногда вижу, проявляется это тогда, когда очень много работы и некоторые не справляются.

47. А: Каким образом решаются такие ситуации?

48. Е: Просто переживаем их и все.

49. А: Как эти ситуации влияют на команду?

50. Е: Делают нас сильнее, мне кажется. Да и трудности возникают везде и всегда.

51. А: Какие этапы самые сложные, а какие легкие?

52. Е: Тяжелое самое это собирать, то есть моя основная задача. Много времени занимает, а легкие - это общение и передача работы на другой этап.

53. А: А как вы взаимодействуете с другими участниками команды?

54. Е: Скайп. Я живу в Украине. Мессенджеры или почта.

55. А: Влияет ли на вашу работу дистанционная коммуникация?

56. Е: да, влияет и очень сильно. Я знаю, что в команде происходят неформальные собрания, но я могу лишь только читать про это и смотреть фотографии с неформальных сборов. Но не отчаиваюсь. Хочу переехать в Россию, чтобы быть с ними ближе.

57. А: А вы обсуждаете трудности в команде?

58. Е: Да, это происходит на планерках в скайпе. Ставится вопрос на повестку дня и начинаем обсуждать, генерить идеи, как выйти из ситуации тяжелой.

59. А: Помогает ли это команде?

60. Е: Определенно да, потому что лично у меня возникает ощущение, будто бы я опустошился в хорошем плане, высказался, меня выслушали. А еще приятней видеть и понимать, что мои предложения утвердили и внедрили в команду.

61. А: А какие это были предложения?

62. Е: Меня как-то вместить в неформальные встречи. Недавно созванивались, например, утром вместе позавтракать. Хотя и время разное, но мне было приятно. Почувствовал, что про меня не забывают, если я в другой стране. Про меня помнят и что я ценный участник.

Респондент 4

Интервьюер: А

Респондент: В

63. А: Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в команде? А сталкиваетесь ли вы сейчас с чем-либо?

64. В: Я сталкивался с проблемой, очень глобальной. Был «опьянен» идеей и не видел результата. Шел вперед, снося все на своем пути, а в итоге топтался на месте. Сейчас сталкиваемся только с проблемами от заказчиков, но никак не в коллективе.

65. А: Какие проблемы вас беспокоят больше всего?

66. В: Пока никаких. Ребята обращаются ко мне с идеями для улучшения команды, я принимаю и делаю дальше выводы – принимать, внедрять это или нет.

67. А: Как вы думаете, влияет ли это на всю команду?

68. В: Влияет. Я как руководитель понимаю то, что им важно видеть то, что их предложения нужны и важны.

69. А: Видите ли вы признаки напряженности, тревожности, стресса у участников проектной команды? В чем они проявляются?

70. В: Да, вижу. Проявляется это в виде очень большого сгустка негатива, который выплескивается на окружающих по причине большого количества работы.

71. А: Как ведут себя участники, когда возникают трудности, конфликты, когда они возникают?

72. В: В начале агрессивны, а потом успокаиваюсь. Действуем по ситуации.

73. А: Как эти конфликты, трудности влияют на всю команду и дальнейшую ее работу?

74. В: Положительно. Мы таким образом пересматриваем договор, свое поведение, действия. Это учит быть осознанным.

75. А: Какие этапы в проектной команде являются наиболее тяжелые, а какие наиболее спокойные, легкие?

76. В: Самое сложное это второй – ожидание от клиента принятия решения, тут его приходится «дожимать», то есть продавать.

77. А: Что, по вашему, мнению влияет на эффективность команды?

78. В: Внутренняя атмосфера в команде и коллективе. Вот на неё уже влияют внешние факторы: наличие или отсутствие денег в компании, мотивации, кадров доп. Ресурсов и т.д

Респондент 5

Интервьюер: А

Респондент: Т

79. А: Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в проектной команде?

80. Т: Кризис. Немногие люди готовы расставаться со своими деньгами, однако продажи есть и клиенты появляются. Немного напрягает, но вся ситуация вполне понятная.

81. А: Какие проблемы вас беспокоят больше всего в проектной команде?

82. Т: Кризис и то, если пропадет интернет. Все-таки работа она полностью дистанционная, да и сайты находится в сети интернет.

83. А: Как вы относитесь к кризису?

84. Т: Нейтрально. Понимаю все прекрасно, так как сам это немного чувствую, к клиентам, которые говорят нет, никакого негатива нет, наоборот все решается лояльно и основатель команды сделал специальные условия для этого времени.

85. А: А как относится команда?

86. Т: Честно, не особо представляю детально их отношение, однако особых конфликтов, трудностей не возникает спустя уже два месяца работы во время кризиса, поэтому все путем.

87. А: Видите ли вы признаки напряженности, тревожности, стресса у участников проектной команды, которые вызваны какими-либо проблемами? В чем они проявляются?
88. Т: Да как таковых проблем нет именно сейчас, но раньше были очень тяжелые клиенты, они совершают ошибки, которые сами не признают их
89. А: А какие ошибки?
90. Т: Откладывают все на потом, сносят сроки на подписание договора, пропадают куда-то, грубят. Отказываются полностью слушать меня или других ребят, кто работает со мной.
91. А: А как вы относитесь к этому?
92. Т: Да привык уже, так как понимаю, что сфера продаж услуг как и любые продажи имеют свои плюсы и минусы, одни из них – те, что назвал выше.
93. А: Как подобные конфликтные ситуации, трудности влияют на всю команду и дальнейшую работу?
94. Т: Бывает, когда попадают опять-таки сложные клиенты и стараемся найти с ним компромисс, в таком случае мы просто завершаем проект и расстаемся, если же не получается найти компромисс, то проговариваем все пункты договора, обращаем внимание на то, что и кто нарушил в нем и расторгаем договор. Команда в принципе редко с таким сталкивается, однако бывают такие моменты. На плохом заказчике же ведь работа не заканчивается. Но иногда это выливается в команду. Негатив
95. А: Как это проявляется?
96. Т: В виде нехороших слов «плохая команда», в виде агрессии в высказываниях. В виде недовольства того, что ребята выполняют.
97. А: Вы переживаете, что происходят такие ситуации? И что с ними делаете?
98. Т: Да, переживаю. Стараюсь обговаривать все со всеми. Иногда меня сами подталкивают на то, чтобы сказать что-то, высказать. Собираемся в скайпе и проговариваем все.
99. А: Как можно улучшить сплоченность участников команды?
100. Т: Надо, думаю, быть друзьями по работе.
101. А: А по каким причинам отсутствует сплоченность в команде? Что, по вашему мнению, влияет на сплоченность команды?
102. Т: Разногласие и тот факт, что надо обязательно гнуть свою линию – это все ухудшает сплоченность. Сплочает же это понимание друг друга, даже в сложных ситуациях.
- Респондент б
- Интервьюер: А
- Респондент: Ж
103. А: Как вы думаете, с какими проблемами сталкивались вы лично в проектной команде?
104. Ж: У меня, как и в команде, по моему мнению, нет проблем, конфликтов, а есть задачи, которые необходимо решить.
105. А: Видите ли вы признаки напряженности, тревожности, стресса у участников проектной команды, которые вызваны какими-либо проблемами? В чем они проявляются?
106. Ж: Стресс или же наплыв сильных эмоций, чаще всего возникает, когда начинают поджимать сроки выполнения проекта.
107. А: Как относятся к этому другие участники?
108. Ж: Стараются мирно решать их, выслушивая точки зрения друг друга. Чаще всего они возникают на стадии принятия решения или согласования.
109. А: Как подобные конфликтные ситуации, трудности влияют на всю команду и дальнейшую работу?
110. Ж: Думаю, больше положительно, так как мы все работаем над общим делом.
111. А: Как часто у вас возникают сложности?
112. Ж: Редко. я бы назвал себя довольно коммуникабельным человеком, поэтому у меня не возникает сложностей с коллективом
113. А: Какие этапы в проектной команде являются наиболее тяжелые, а какие наиболее спокойные, легкие?
114. Ж: Сложнее бывает угодить клиенту, чем выполнить творческий процесс
115. Ж: А: Скажите, если я задам вам вопрос, насколько ваша команда эффективна при реализации проекта, какую бы вы оценку поставили по 10-бальной шкале?
116. Ж: 7 потому что всегда есть куда расти
117. А: Что, по вашему мнению, влияет на эффективность команды?
118. Ж: Распределение обязанностей и управление проектом