

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25): С. 136–140.

Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25): 136–140.

Дискуссионная статья

УДК 65.012.45

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

### Проблемы внутренней коммуникации в организациях проектного типа

**Юлия Андреевна Панченко**

Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия  
[ypan1408@gmail.com](mailto:ypan1408@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-7455-0265>

**Аннотация.** Актуальность данного исследования заключается в возможности повышения эффективности проектных организаций. Цель — повышение эффективности работы персонала в компаниях, организованных по проектному принципу путем упрощения системы внутренней коммуникации. В связи с этим, определяющим методом исследования выступает анализ. Материалы статьи представляют практическую ценность для руководителей компаний и специалистов в области повышения эффективности проектной работы.

**Ключевые слова:** формирование команды проекта, компетенции персонала, проектная организация.

**Для цитирования:** Панченко Ю. А. Проблемы внутренней коммуникации в организациях проектного типа / Ю. А. Панченко // Вестник МИРБИС. 2021; 1(25): 136–140. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

JEL: M10

Discussion article

### Internal communication problems in project-type organizations

**Yulia A. Panchenko**

Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia.  
[ypan1408@gmail.com](mailto:ypan1408@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-7455-0265>

**Abstract.** The study was conducted regarding the possibilities of increase of efficiency of the project type organisations. The aim is to improve staff performance in project-based companies by simplifying internal communication. In this regard, the defining method of research is an analysis. The materials of the article are of practical value for company managers and specialists in the field of improving the efficiency of project work.

**Key words:** project team formation, personnel competence, project organization.

**For citation:** Panchenko Yu. A. Internal communication problems in project-type organizations. Yu. A. Panchenko. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25): 136–140. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.16

JEL: M10

### Введение

На современном этапе становления рыночных отношений деятельность существенной части организаций может быть охарактеризована как проектная. Ее особенностью является тот факт, что для данных компаний проекты являются не сопутствующим видом деятельности, но основным. Будучи заинтересованными в повышении эффективности своей работы, компании стремятся оптимизировать аспекты деятельности, напрямую влияющие на их результативность, одним из которых является налаженная система коммуникаций. Вместе с тем, механизмы и инструменты работы с данным аспектом деятельности оста-

ются малоизученными и, как следствие, слабо представлены на рынке. Практики наработали некоторые схемы, решения в виде программных продуктов для обеспечения качественной коммуникации внутри сформированной команды проекта в процессе его реализации. Однако в куда меньшей степени рассматривается вопрос повышения качества коммуникации с целью повышения эффективности такого процесса, как формирования команды проекта.

Цель статьи: повышение эффективности работы персонала в компаниях, организованных по проектному принципу путем упрощения системы внутренней коммуникации.

### Материалы и методы

При проведении исследования задействованы такие методы эмпирического исследования,

как наблюдение и сравнение, а также анализ, как теоретический метод.

Информационной базой исследования выступают исследования, проведенные институтами и исследовательскими центрами, по тематике эффективное управление проектами, формирование команды проекта в современных российских организациях. Использовались информационные ресурсы всемирной сети Интернет.

### Результаты

В привычном представлении проектная форма организации является временной структурой, целью создания которой является решение поставленной задачи. Ключевыми составляющими данного понятия является формирование команды квалифицированных сотрудников, общей целью которых является осуществление проекта, соответствующего требованиям заказчика качеству, в заданный срок с использованием установленного бюджета. Однако в современной трактовке, данное определение так же характеризует компанию, чья деятельность напрямую связана с проектами, поскольку является основной.

Известно, что по сравнению с компаниями, для которых проектная деятельность является лишь вспомогательной, проектные компании обладают большей гибкостью, а потому более адаптивны к изменениям рынка. Однако, когда речь заходит об оценке и повышении эффективности своей работы, для компаний подобного рода существует ряд значительных ограничений и внутренних проблем. Проведенное комплексное исследование менеджмента проектных ор-

ганизаций показывает значительный потенциал роста эффективности в направлении развития данной организационно-управленческой модели. Так, например, далеко не все такие компании применяют офис управления проектами, 61 % от опрошенных компаний, и только 29 % компаний-респондентов ответили, что применяют информационную систему управления портфелем проектов [Елина, 2020].

При этом необходимо отметить, что в силу наличия большого количества элементов, отличающихся от проекта к проекту (вводные данные, сроки выполнения, цели проекта и т. д.) данный вид деятельности тяжело поддается систематизации и упрощению, поэтому компании заинтересованы в инновационных путях повышения эффективности проектной организационной структуры на основе возможностей и инструментов цифровизации. Таким образом, часть функций передается в ведение программных продуктов, позволяя компаниям автоматизировать некоторые из составных частей проекта — консолидация информации, построение диаграмм Ганта, визуализация процессов, отслеживание процента завершения задач и проекта в целом, связь членов команды друг с другом и с заказчиком.

В рамках исследования рассмотрим подробнее наиболее применимые на практике программные продукты, направленные на повышение качества коммуникации между сотрудниками в условиях проектной организации.

Таблица 1. Краткий сравнительный анализ представленных на рынке программных продуктов по повышению уровня коммуникации

| Сервис / программный продукт | Основные достоинства   | Основные недостатки   |
|------------------------------|--|---|
| OneSoft                      | 1. Наличие профиля сотрудника с указанием текущего статуса (отдел, членство в рабочих группах)<br>2. Возможность схематического сохранения взаимосвязей с сотрудниками компании<br>3. Система Канбан           | 1. Неудобно для решения комплексных задач<br>2. Отсутствие поискового индекса   |
| 10,000ft                     | 1. Наличие профиля сотрудника (отдел, членство в рабочих группах)<br>2. Визуализация диаграммы распределения и вовлеченности сотрудников по этапам проекта — видение полной картины участников и задач проекта | 1. Подходит только для небольших команд<br>2. Не позволяет ставить долгосрочные цели и оценить срок окончания проекта |

| Сервис / программный продукт  | Основные достоинства  | Основные недостатки  |
|---|---|--|
| Битрикс24   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие профиля сотрудника (отдел)</li> <li>Возможность добавить личный комментарий о себе от сотрудника</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Профиль сотрудника ограничен отделом, к которому прикреплен сотрудник, без указания его привязки к функциям, командам и проектам</li> <li>Отсутствие взаимосвязи между сотрудниками</li> </ol>  |
| Odoo  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Визуализация диаграммы распределения и вовлеченности сотрудников по этапам проекта — видение полной картины участников и задач проекта</li> <li>База данных с возможностью сделать информацию конфиденциальной или общедоступной</li> <li>Игровой интерфейс</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Система во многом повторяет функции Facebook</li> <li>Профиль сотрудника пополняется преимущественно за счет публикаций, сделанных сотрудником — в большинстве случаев сотрудник не располагает временем и мотивацией опубликовать</li> </ol> |
| Иная ныне существующая в компании система внутренней коммуникации между сотрудниками (Инtranет) | <ol style="list-style-type: none"> <li>Коммуникация в рамках текущей (прописанной, регламентируемой деятельности)</li> <li>Архивирование записей по текущей деятельности</li> <li>Новостные обновления</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие коммуникационной платформы для командного взаимодействия</li> </ol>  |

Источник: таблица составлена автором с использованием данных [43 полезных сервиса., 2016] и официальных сайтов сервисов<sup>1</sup>

1 Битрикс24. URL: <https://www.bitrix24.ru/features/company.php>; Odoo. URL: <https://www.odoo.com/page/all-apps>; OneSoft. URL: <https://www.onesft.com/en/manage-human-resources>; 10,000ft. URL: <https://www.smartsheet.com/platform/10000ft/resource-planning> (дата обращения 17.10.2020).

Перечисленные выше сервисы во многом позволяют обеспечить качественную коммуникацию сотрудников в уже сформированной команде проекта. Однако на этапе анализа указанных программных продуктов можно сделать вывод о наличии еще одного существенного недостатка, а именно отсутствие охвата такого важного процесса предстартовой подготовки как формирование команды проекта.

Таким образом, основной проблемой является отсутствие в современных проектных организациях инструментов и методов организации сотрудников на этапе подготовки к проекту. По этой причине основными задачами является:

- анализ потребности в усовершенствовании коммуникации на этапе подготовки проекта;
- выявление рабочих процессов или сфер деятельности, на которые также оказывает или может оказать влияние данная проблема;
- поиск комплексного решения проблемы коммуникации, а именно отсутствия понимания сотрудниками компетенций своих коллег.

Актуальным в данном случае является следующее наблюдение: формирование команды проекта представляет собой микроуровень рекрутинга — отбор персонала на ином уровне, уровне компании. По этой причине необходимым является четкое понимание процесса.

Формирование команды проекта крайне трудоемко, поскольку начиная с момента планирования проекта требуется понимание о том, какие компетенции требуются на разных этапах до его начала, а также в процессе его реализации. Предложенные выше сервисы предлагают услуги планирования персонала на этапах проекта и также представляют основную информацию о сотруднике, однако данная информация не является описанием функционала, являющегося ключевым для понимания его компетенций. Как следствие, в случае существующей необходимости данный сотрудник с меньшей долей вероятности будет вовлечен в процесс работы над проектом, тем самым снижая возможность повышения эффективности работы.

В случае рассмотрения небольшой компании, формирование команды проекта, внутрикорпоративный наём людей происходит, основываясь на знании руководства о компетенции своих подчиненных. Однако при необходимости проведения подобного процесса в компаниях большего масштаба, возникает проблема поиска сотрудников, обладающих необходимым опытом, компетенциями в области проекта, их распределения и рассредоточенности в компании, особенно в текущих условиях активного повсеместного перехода организаций на удаленную работу. Данные условия требуют новых методов развития коммуникации, начиная с момента предварительных

работ для реализации проекта. Решением данного вопроса может стать создание информационной базы компетенций сотрудников, аккумулирующей такие данные, как, например, информация о текущих обязанностях, зонах ответственности, об опыте работы над проектами на нынешнем или предыдущем рабочем месте, связанные с текущей деятельностью. Впоследствии, привлечение уже накопленных внутри компании знаний и компетенций сотрудников или коллег может быть использовано в целях превышения эффективности выполнения поставленных задач.

### Обсуждения

Создание и использование данного инструмента может положительно повлиять на многие аспекты работы в проектной организации.

В первую очередь, знание о зонах ответственности коллег упрощает процесс коммуникации с социальной точки зрения. Обращаясь за информацией того или иного рода, сотрудник понимает, к кому он обращается, избегая потенциальных конфликтных ситуаций.

С экономической точки зрения знание ключевых компетенций и зон ответственности работников позволяет работнику получить необходимую информацию быстрее, а поскольку он обращается к компетентному в вопросе источнику, процент достоверности такой информации много выше, что способствует сокращению временных и трудовых потерь, вызванных использованием неверных данных.

Последнее также способствует следующему

вытекающему: данные условия помогают сотруднику самостоятельно, без участия и прямой директивы руководства, обратиться за помощью в осуществлении проекта к нужным лицам. Таким образом, из состояния, когда персонал нуждается в постоянной поддержке и управлении менеджера, сотрудник переходит в состояние, которое вернее было бы описать как «самоуправление». Работник повышает уровень своей субъектности в проекте — свою вовлеченность, ответственность за свои действия и свой функционал.

Наконец, наличие данной информационной базы может значительно снизить сроки, необходимые для профессиональной адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Инструмент помогает снизить уровень неопределенности в новых условиях труда, способствует пониманию специфики организации работы внутри компании.

Таким образом, можно предположить, что эффективность проектной работы на предприятии повышается за счет ускоренной адаптации к работе малознакомых между собой людей и уменьшения сроков, необходимых для кооперации и получения необходимой, максимально достоверной информации по теме.

### Выводы

Проведенное исследование показывает важность и необходимость разработки и внедрения в практику корпоративного управления такого нового инструмента, как информационная база компетенций сотрудников, с целью повышения эффективности проектной работы.

### Список источников

1. 43 полезных сервиса., 2016 — 43 полезных сервиса для управления проектами. Без эпитетов //Habr : [сайт]. URL: <https://habr.com/ru/post/276873/>. Дата публикации 09.02.2016.
2. Елина, 2020 — Елина О. А. Проблемы применения проектного подхода в управлении российскими предприятиями / О. А. Елина, А. А. Симонова, Д. Р. Тутаяева // Вестник МИРБИС. 2020. № 1 (21). С. 51—58. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1.6.

### References

1. 43 poleznykh servisa dlya upravleniya proyektami. Bez epiteto [43 useful services for project management. No epithets]. Habr : [website]. URL: <https://habr.com/ru/post/276873/>. Date of publication 02/09/2016 (in Russ.).
2. Elina O. A. Problemy primeneniya proyektного podkhoda v upravlenii rossiyskimi predpriyatiyami [Problems of application of the project approach in the management of Russian enterprises]. O. A. Elina, A. A. Simonova, D. R. Tutaeva. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 1(21): 51–58. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.1.6 (in Russ.).

Информация об авторе:

**Панченко Юлия Андреевна** — магистрант, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва, 109147, Россия; стажер отдела программной дирекции, ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг Рус». PИHЦ AвторID: 4570-8385; ResearcherID: ABF-7065-2020.

*Information about the author:*

**Panchenko Yulia A.** – graduate student, Moscow International Higher Business School "MIRBIS"(Institute) (Institute MIRBIS), 34/7 Marksistskaya str., Moscow, 109147, Russia; trainee, Moscow branch of Nissan Manufacturing Rus LLC. RCSI AutorID: 4570-8385; ResearcherID: ABF-7065-2020.

*Статья поступила в редакцию 15.12.2020; одобрена после рецензирования 20.01.2021; принята к публикации 20.01.2021.*

*The article was submitted 12/15/2020; approved after reviewing 01/20/2021; accepted for publication 01/20/2021.*