

*Ежова Лариса Сергеевна –
старший преподаватель кафедры маркетинг ПГНИУ
Ezhova Larisa Sergeevna Senior Lecturer of the department of marketing, PSNRU*
*Кондрашова Анна Евгеньевна –
студентка 4 курса направления «Экономическая безопасность» ПГНИУ
Kondrashova Anna Evgenievna –
4th year student of the «Economic security» course, PSNRU*
*Аракелян Анна Мгеровна –
студентка 4 курса направления «Управление персоналом» ПГНИУ
Arakelyan Anna Mgerovna
4th year student of the “Personnel management” course, PSNRU*

Управление командой проекта

Аннотация: главная и основная задача любого менеджера проекта – всегда сдавать проект в срок, в рамках бюджета при этом выполняя все требования к результату проекта. Управление проектами имеет много сторон, частями которых являются процессы и стандарты; однако без людей в команде и более широкой организации проект никогда не будет сдан. Проектные команды являются организацией в миниатюре, принося с собой противоречия нескольких культур, зачастую из разных частей света и непременно из других частей организации, различные умения, опыт, знания и разные уровни иерархии.

Построение надежных и гибких рабочих отношений для создания эффективных рабочих условий начинается с процесса создания проектной команды, но не заканчивается этим. Отношения такого характера также необходимо выстраивать со спонсором или куратором проекта, командой управления, поставщиками, да и с просто коллегами. Менеджеру проекта необходимо влиять на различных людей, вовлеченных в проект.

Ключевые слова: менеджмент, проект, управление проектами, команда проекта.

Project team management

Annotation: the main and main task of any project manager is to always pass the project on time, within the budget while fulfilling all the requirements for the project result. Project management has many parties, parts of which are processes and standards; however, without people in a team and a wider

organization, the project will never be handed over. Project teams are an organization in miniature, bringing with them the contradictions of several cultures, often from different parts of the world and certainly from other parts of the organization, different skills, experience, knowledge and different levels of hierarchy.

Building reliable and flexible working relationships to create an effective working environment begins with the process of creating a project team, but does not end there. Relationships of this nature also need to be built with the sponsor or curator of the project, the management team, suppliers, and just with colleagues. The project manager needs to influence the various people involved in the project.

Keywords: management, project, project management, project team.

Двумя основными задачами, которые необходимо решить во время подготовки новой инициативы к реализации – это формирование команды проекта и организация ее максимально эффективной работы. Поскольку проект является временным институтом, заточенным на реализацию конкретной цели, то он требует наличия четкой организационной структуры на протяжении всего времени развития замысла.

В зависимости от масштаба, типа и специфики внедряемой инициативы, в ней могут принимать участие десятки различных организаций и отдельных профессионалов. Все они относятся к числу участников начинания в широком понимании этого слова. Сюда входят инвесторы, заказчики, финансовые организации, бизнес консультанты, проектировщики, подрядчики разного уровня, поставщики необходимых ресурсов. Все они выполняют определенные функции и отвечают за определенную часть задач.

Из общего числа участников выделяется некоторое количество сотрудников, которые подбираются на время проведения необходимых работ.

Это команда проекта – группа специалистов, которые работают непосредственно над осуществлением инициативы и подчиняются проектному менеджеру. Создание проектной команды является обязательным условием реализации замысла, направленного на создание какого-либо уникального продукта, это неотъемлемый элемент данного метода работы. Коллектив формируется перед началом реализации инициативы и распускается после ее окончания.

Подбор и налаживание работы команды – это сложный и дорогостоящий процесс, поскольку затрачиваются деньги и время на поиск нужных сотрудников, выстраивание взаимоотношений между ними и управление их деятельностью. Иногда с целью экономии средств на предприятии для выполнения специфических задач создается рабочая группа.

Однако результаты ее деятельности будут существенно отличаться от командной работы.

Особенности функционирования рабочей группы:

- количество участников неопределенное, может быть очень велико или очень мало;
- каждый участник преследует свои личные цели и отвечает только за свою часть работы;
- отсутствует кооперация между членами группы, общения мало, обучение проходит раздельно;
- результатом группы выступает сумма результатов его участников.

Особенности деятельности команды:

- ограниченный круг участников (обычно до 10 человек);
- каждый настроен на решение проектного задания и несет ответственность за общий конечный результат;
- члены коллектива кооперируются в своей работе, много общаются, вместе обучаются;
- в результате синергии на выходе получается итог, больший, чем сумма результатов каждого участника .

Кроме того, к особенностям командной работы можно отнести:

- эффективное решение проблем, возникающих на стыке компетенций;
- рациональное распределение ролей;
- благоприятный психологический климат в коллективе, взаимная поддержка;
- облегченный доступ к необходимой информации;
- мобильность при принятии решений, учет всех мнений, внутренних и внешних факторов;
- выявление ошибок и оперативное их устранение.

В отличие от постоянного трудового коллектива или временной рабочей группы команда проекта способна сконцентрировать все умения каждого своего члена на поиск инновационных идей и способов претворения их в жизнь. Командное решение более сильное, чем индивидуальное, поскольку оно проработано с различных точек зрения.

Выделяют два главных принципа формирования проектной команды для руководства инициативой:

1. Основные игроки начинания (заказчик и подрядчик) организуют собственные группы во главе со своими менеджерами,

которые подчиняются общему руководителю замысла. По договоренности между сторонами, главным руководителем может выступать менеджер группы от подрядчика или заказчика. Он координирует работу всех специалистов с помощью своего аппарата сотрудников.

2. Для управления создается единая команда проекта, возглавляемая одним руководителем. В нее входят уполномоченные представители основных участников, которые выполняют свои функции в пределах заранее очерченных зон ответственности.

Управленческая функция руководящих групп состоит в выполнении таких задач:

- планирование внедрения инициативы;
- обеспечение необходимыми кадрами;
- создание project team;
- контроль работы специалистов и их мотивация на позитивный результат.

На принципы создания команды может оказать влияние целый ряд факторов, наиболее распространенными являются:

- Специфика внедряемой инициативы. От нее зависит структура коллектива, состав необходимых специалистов, требуемые от них умения, знания и навыки, виды, этапы и сроки работ. Например, замысел в сфере здравоохранения потребует дипломированных медиков и медицинских администраторов, а в строительной отрасли – архитекторов, проектировщиков, снабженцев, строителей и пр.
- Организационно-культурная среда. Внешняя среда влияет на предприятие извне, со стороны окружения. Внутренняя включает в себя такие аспекты, как общепринятые в коллективе нормы, сплоченность партнеров, распределение влияния и власти, способы развития коммуникации, взаимодействия и принятия решений, распределение ролей.
- Тип лидерства менеджера. Руководитель может, как вникать во все малейшие детали каждого процесса, так и развивать в сотрудниках способность к саморуководству и большей самостоятельности.

В отличие от традиционного трудового коллектива в командной работе влияние руководителя основано не на иерархическом положении, а на деловых качествах и профессионализме.

Особенности и специфика проектной команды определяют поэтапность ее становления. Наиболее признанной считается модель американского социального психолога Б. Такмана, который предложил выделять пять стадий развития команды как малой группы:

1. Стадия формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события. Менеджеру проекта рекомендуется помочь членам команды преодолеть неуверенность, давая для коллективного исполнения несложные задания.

2. Стадия выяснения отношений. Также дискомфортный этап, когда немного освоившись, люди начинают действовать каждый, как умеет. РМ целесообразно спокойно реагировать на возникшую критику членами друг друга, совместно обсуждать результаты и показывать сильные стороны каждого участника.

3. Стадия согласования правил. Наступает фаза привыкания и принятия друг друга, появляется конструктив в диалогах и общих обсуждениях. Менеджеру нужно постепенно включать свое лидерство и вдохновляющий посыл к команде, сокращать время на споры и организовать работу по формализации правил совместной работы.

4. Стадия продуктивной работы. Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Руководитель проекта должен поддерживать деловую атмосферу, не допускать неконструктивные конфликты и быстро разрешать их. Конструктивные противоречия нужно приводить к позитивным решениям.

5. Стадия завершения. Новые инициативы могут возникать и реализовываться как внутри одной компании (предприятия), так и в сотрудничестве нескольких фирм. В соответствии с этим, формирование команды проекта может проводиться по-разному.

Если замысел внедряется внутри одного предприятия (фирмы), например, при его расширении, реструктуризации или диверсификации деятельности, то возможны три варианта создания команды:

1. Проект становится частью повседневной работы руководителя и отобранных директором специалистов. Определенный руководством менеджер, кроме своих основных функций, осуществляет руководство и отдельно реализуемым замыслом. Для этого он имеет доступ к необходимому персоналу, независимо от закрепления за подразделениями, полномочия координировать все работы и планировать нужные ресурсы.

2. В рамках общей организационной структуры фирмы выделяется отдельная структурная единица. Такую модель принято считать классической, и применяется она чаще всего на крупных предприятиях. В ней заложен

приоритет новой инициативы над обычной операционной деятельностью, поскольку менеджер в таком случае может не обращать внимания на иерархию, сложившуюся на предприятии. Менеджер и ключевые члены команды временно освобождаются от необходимости выполнять свои повседневные обязанности (частично или полностью), а куратором становится непосредственно первое лицо фирмы или его заместитель.

3. Смешанная форма. Ее суть заключается в том, что начинание возглавляет специально выделенный или привлеченный со стороны менеджер, на которого возложена вся ответственность за успех дела. Он может привлекать для выполнения задач необходимых работников подразделений, которые в то же время, обязаны заниматься и своей непосредственной работой. Такая форма применяется чаще всего в средних компаниях, не имеющих значительного кадрового ресурса.

Если же начинание реализуется силами нескольких компаний, то стандартным считается такая организация процесса, как создание отдельной структуры с независимым менеджером, в которую войдут представители заинтересованных предприятий.

Такой вариант часто встречается в крупных инфраструктурных, строительных или инновационных проектах.