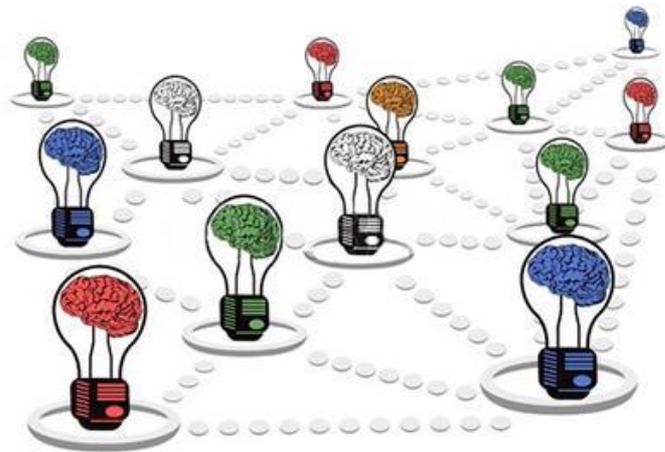


# УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

---

Тема 12



При организации работы над проектом необходимо решить **две главные задачи**:

- 1) формирование команды проекта;
- 2) организация эффективной работы команды.

- В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций и отдельных специалистов.
- У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.
- Специалистов и организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные **группы (категории) участников проекта**, в состав которых входят:
  - заказчики,
  - инвесторы,
  - проектировщики,
  - поставщики ресурсов,
  - подрядчики,
  - консультанты,
  - финансовые институты-банки,
  - команда проекта, возглавляемая руководителем проекта – менеджером проекта.



Следует отметить, что **участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта.**

- **Команда проекта** – это одно из главных понятий управления проектами.
- Количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом.
- Как правило, лидеры (менеджеры) функционально или предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду управления проектом.
- **Лидеры групп** – это руководители, координаторы усилий всех членов группы.
- **Члены группы** – непосредственные исполнители, которые имеют возможность сосредотачиваться на конкретной работе.

## Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

### Первый принцип:

- Ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта, соответственно, от заказчика и подрядчика.
- Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта.
- В зависимости от организационной формы реализации проекта, руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта.
- Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

## Второй принцип:

- Для управления проектом создаётся единая команда во главе с руководителем проекта.
- В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.
- Система управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта.

Различают **четыре основных подхода к формированию команды:**

- 1) целеполагающий (основанный на целях);
- 2) межличностный;
- 3) ролевой;
- 4) проблемно-ориентированный.

**1. Целеполагающий подход** (основанный на целях) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта.

**2. Межличностный подход** сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

**3. Ролевой подход** – проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей.

**4. Проблемно-ориентированный подход** (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

- **Главная цель формирования команды – создание самостоятельного управления и решение своих проблем.**
- Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени.
- **В активной стадии процесса выделяются четыре основные цели:**
  - 1) изменение набора целей или приоритетов;
  - 2) анализ и распределение направлений работы;
  - 3) анализ норм, способа принятия решений;
  - 4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

После разработки стратегии формирования команды проекта осуществляется **кадровое планирование**, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить определенное количество излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

# Оценка потребности проекта в персонале может носить количественный и качественный характер.

- **Количественная оценка потребности в персонале**, призванная ответить на вопрос «**сколько?**», основывается на анализе
  - предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности),
  - требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей),
  - маркетингового плана (план реализации проекта, поэтапность развертывания работ),
- а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом изменения технологии, этапов проекта).
- При этом важной является и информация о количестве заполненных вакансий.

- **Качественная оценка потребности в персонале** – попытка ответить на вопрос «кого?».
- Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться:
  - ценностные ориентации,
  - уровень культуры и образования,
  - профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

# Основными критериями оценки персонала являются:

- уровень образования и профессиональной подготовки;
  - производственный опыт и практические знания;
  - организаторские качества;
  - манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);
  - целеустремленность (стремление получать новые знания и навыки, энергичность, инициативность);
  - интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, умение вести переговоры);
  - состояние здоровья, возраст.
- 
- ✓ Данные критерии оценки носят общий характер.
  - ✓ Реализация в практической деятельности предполагает их конкретизацию применительно к должности.

Важнейшую роль при работе над проектом играет **подготовка и переподготовка руководителей и специалистов команды проекта.**

Её проведение может осуществляться **двумя путями.**

**Первый путь** – это **повышение профессионально-квалификационного уровня персонала.**

- Система повышения квалификации включает: краткосрочные (от 2-3 дней до года) курсы переподготовки, осуществляемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения квалификации и т. п.
- По большинству учебных планов существуют федеральные и мировые стандарты (финансовый менеджмент, управление проектами, управление персоналом).

- **Второй путь** – обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала в реализации проекта.
- В рамках этой проблемы возникают следующие задачи развития персонала, в первую очередь, управленческого:
  - умение определить своё место и роль в процессе управления проектом, понимание целей и стратегии проекта в целом и функций в рамках команды проекта;
  - умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться его подразделением и персонально;
  - получение знаний по современным подходам и методам решения задач управления проектами;
  - освоение методов и навыков эффективной работы подчиненных и, прежде всего, мотивации их работы на требуемые результаты.
- Для решения перечисленных задач необходима целевая подготовка, привязанная к реальным практическим задачам управления проектами и в частности управления человеческими ресурсами проекта.
- Достичь этого результата можно с помощью привлечения консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, а также сотрудников зарубежных фирм.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

---