



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Менеджер и команда проекта

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук,
доцент
ak90@yandex.ru



Менеджер проекта

- I. **Менеджер проекта** - главная фигура в процессе управления проектом. При различных схемах реализации проекта на эту позицию может быть назначен либо представитель организации, реализующей проект, либо представитель заказчика.
- II. **Заказчик, инвестор** делегируют менеджеру проекта полномочия по руководству проектом: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Более точно и детально состав функций и полномочий руководителя проекта определяется контрактом, заключаемым с заказчиком.
- III. **Главная забота менеджера проекта заключается в том, чтобы проект достиг своих целей при соблюдении установленных сроков, бюджета и качества..**
- IV. **Основным инструментом менеджера является принятие решений с использованием технологии, основанной на двух законах управления проектами:**
 - **Первый закон.** Все решения направлены на достижение целей проекта.
 - **Второй закон.** Управлять можно только оставшейся частью проекта.

Отсюда следует, что цели проекта должны быть ясными и приняты всеми, кто отвечает за выполнение проекта. Кроме этого, все решения должны концентрироваться на оставшейся части проекта.

Функции

менеджера проектов

Базовые функции:

- Предметная область
- Качество
- Время
- Стоимость

Интегрированные функции:

- Надежность и риск
- Трудовые (людские) ресурсы
- Контракты (материально-техническое - закупки, поставки)
- Коммуникации и информация.

Команда

- включает в себя процессы планирования, формирования и создания команды (Team Building), ее развития и обеспечения деятельности (Team Development), трансформации или расформирования команды.
- **Команда проекта** - это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта.
- **Основная задача этой группы** - обеспечение достижения целей проекта.

12 принципов управления командой проекта

1. Не давать слишком много указаний, избегать чрезмерного надзора и документирования.
2. Осознавать различия между сотрудниками. Хорошо знать черты характера, присущие каждому из них.
3. Помочь подчиненным понять суть проблем.
4. Оценить творческие возможности подчиненных и определить, какой вклад они хотели и могли бы внести.
5. Предоставить большую свободу действий сотрудникам для выполнения своей работы.
6. Научить себя и других видеть в предлагаемых идеях положительные стороны, а не реагировать на их часто более заметные отрицательные стороны.

12 принципов управления командой проекта

7. Быть более терпимым к ошибкам и промахам своих подчиненных.
8. Создать благоприятный климат для преодоления трудностей, вызванных неудачами.
9. Быть изобретательным и инициативным руководителем, а не надзирателем; быть готовым оказать помощь при возникновении проблем, а не просто раздавать поручения.
0. Действовать в качестве буфера между подчиненными и высшим руководством в случае возникновения проблем.
1. Развивать свои творческие способности, посещая специальные семинары, читая литературу по специальности, а также практикуясь в творческих играх и упражняясь самостоятельно. Таким образом, вы подаете прекрасный пример своим подчиненным, которому они непременно захотят следовать; кроме того, это позволяет вам узнать творческие способности других сотрудников и использовать их в работе.
2. Убедиться, что новаторские идеи доведены до сведения начальства при вашей поддержке, а затем настоять на введении механизма обратной связи. Без обратной связи поток творческих идей иссякнет, поскольку новаторы будут считать, что их идеям не уделено должного внимания или они не воспринимаются серьезно.

Основные этапы жизненного цикла команды проекта

1. Формирование

- На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта, начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер прорабатывает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

2. Этап срабатываемости участников

- В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды.
- Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

3. Этап нормального функционирования

- К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, уже понимают что от них требуется для достижения общей цели и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

4. Этап реорганизации

- На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано различными причинами, в том числе и с такими, как: изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

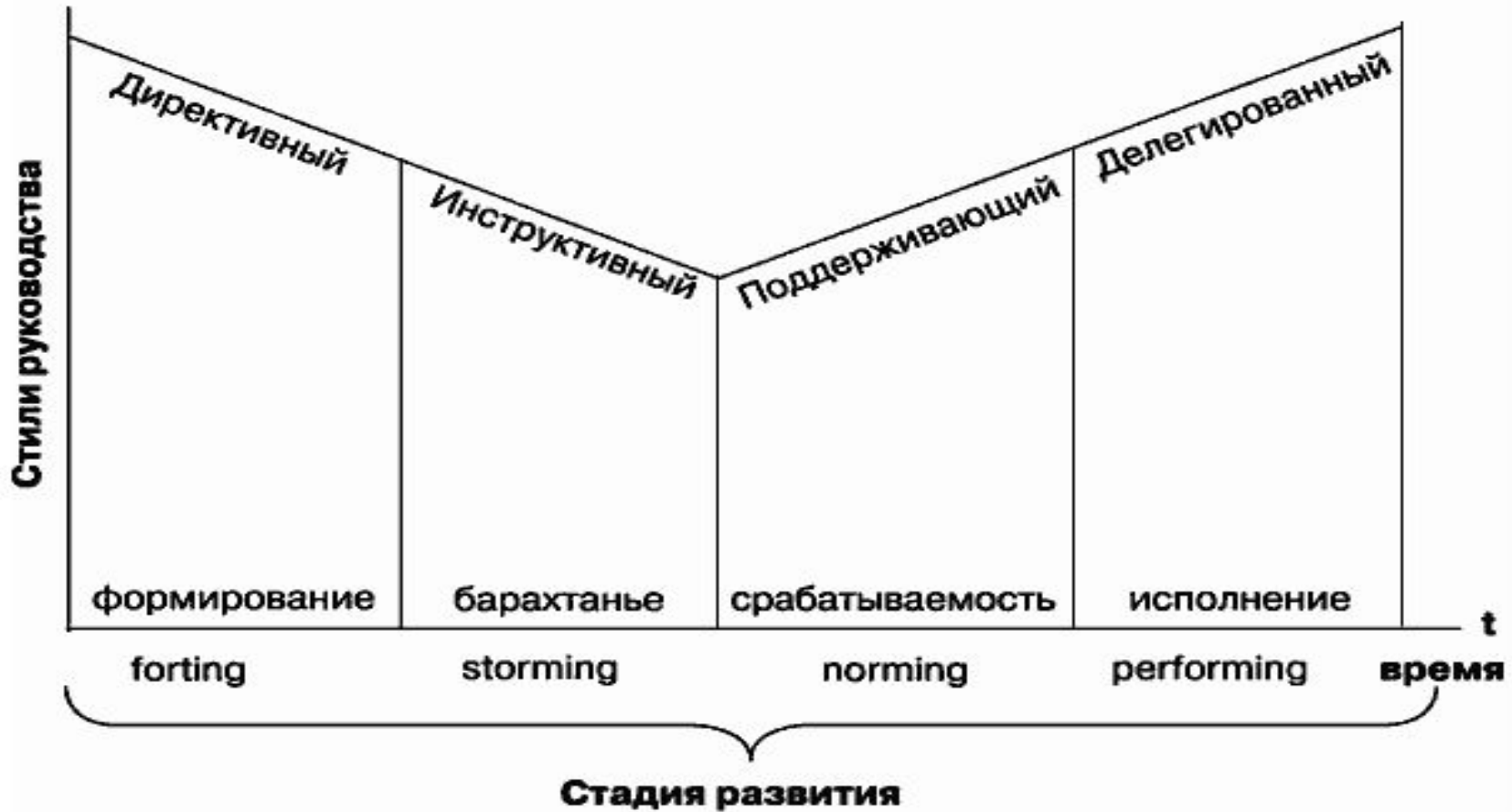
5. Этап расформирования команды

- По завершению проекта команда расформировывается. Два типичных сценария развития событий на этом этапе таковы.
- **Опыт реализации различных проектов показывает, что оптимальный период работы проектной команды - 1,5 - 2 года.** Затем ее эффективность падает. Для решения данной проблемы специалисты рекомендуют периодически возвращать участников проекта обратно в функциональные подразделения и привлекать новых сотрудников.
- По количеству участников наиболее эффективными являются команды или группы, входящие в состав команд, **численностью в 6 - 8 человек.**

Этапы ЖЦ команды

- **Образование (forming)** - члены команды объединяются со стремлением к сотрудничеству.
- **Интенсивное формирование (storming)** - после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам.
- **Нормализация деятельности (normalizing)** - члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.
- **Исполнение планов по выполнению проекта (performing)** - после того, как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется, и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления.
- **Трансформация команды или ее расформирование (transforming)** - завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует решения вопроса о будущей работе ее членов. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление по поводу окончания их совместной работы, особенно если их будущее не определено).

Стадии ЖЦ команды и стиль руководства



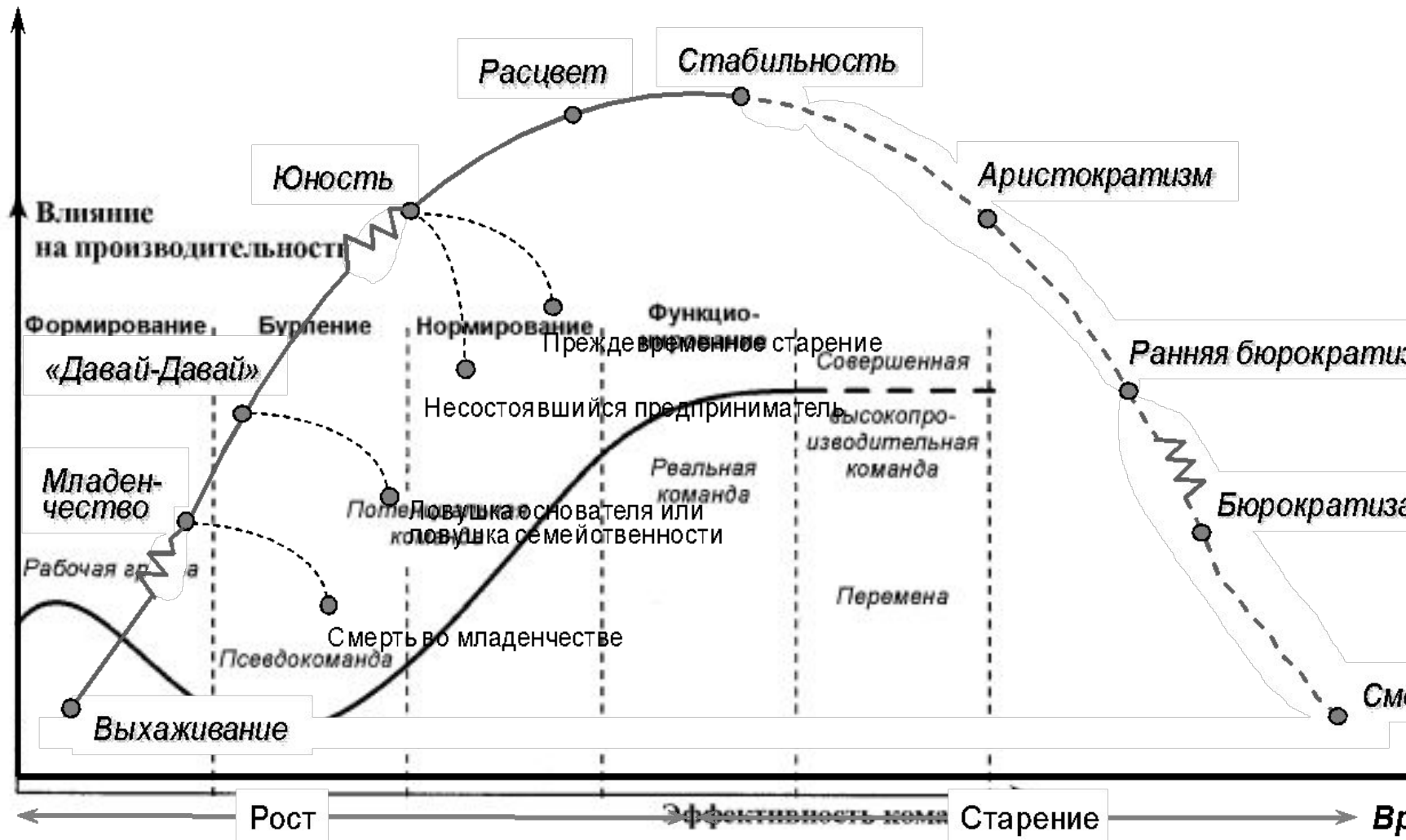
Жизненный цикл команды



Жизненный цикл организации



Жизненный цикл команды



Взаимодействие проектных и функциональных руководителей

Особенности

- **В функциональной и матричной структуре** менеджер проекта влияет на исполнителей проекта через функционального руководителя, **а в проектной - непосредственно.**
- **В функциональной структуре все ресурсы** и персонал находятся в распоряжении функциональных руководителей, **а координатор лишь обеспечивает лишь согласованное и целевое их использование в проекте.**
- **В матричной структуре** менеджер проекта непосредственно управляет ресурсами выделенными на проект, **а исполнители из функциональных подразделений не могут быть привлечены к каким-либо другим работам без его согласия.**
- **В проектной структуре все ресурсы и персонал находятся в распоряжении руководителя проекта.** Со специализированными подразделениями руководитель проекта строит свое взаимодействие как с подразделениями, обеспечивающими проект всем необходимым.

Конфликты

- По данным одного из опросов, проведенного Американской Ассоциацией менеджеров, были выявлены весьма интересные тенденции, связанные с конфликтами в организациях:
- менеджеры высшего и среднего уровня тратят на разрешение конфликтов около 24% своего рабочего времени;
- возможность управления конфликтами стала еще более важной за последние 10 лет;
- управление конфликтами имеет для менеджеров вес равный или больший, чем планирование, мотивация и принятие решений;
- источником конфликта в команде, как правило, являются психологические факторы (отсутствие взаимопонимания, недостатки в общении, столкновения личных интересов, различия в системе ценностей);
- **наличие конфликтной ситуации в процессе управления проектом менеджеры считают типичным и даже нормальным явлением.**

Типы конфликтов в проектах

По типам конфликты разделяются на:

- внутриличностный;
- межличностный;
- между личностью и группой;
- межгрупповой.

Причины конфликтов

1. Конфликт из-за приоритетов в проекте.

- Мнения участников проекта о последовательности работ и задач различаются.

2. Конфликт из-за административных процедур.

- Расхождения между участниками по поводу того, как должен управляться проект.

3. Конфликт из-за технических решений.

- Несогласие по техническим вопросам и технологии производства работ.

4. Конфликт из-за людских ресурсов.

- Конфликт из-за набора исполнителей из других подразделений и распределения их по направлениям работ.

5. Конфликт из-за увеличения стоимости.

- Конфликт из-за перерасходов, вызванных авариями и другими непредвиденными ситуациями, увеличивающими стоимость проекта.

6. Конфликт из-за выполнения календарного плана.

- Несогласие из-за времени и последовательности выполнения проектных задач.

7. Конфликт из-за личных взаимоотношений.

- Для разрешения конфликта менеджер сначала должен выявить реальные причины конфликта, а затем использовать наиболее подходящие стратегии и методы для управления конфликтной ситуацией.

