

# Тема 3. Основные принципы формирование проектной команды.

Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка.

К основным факторам,  
определяющим принципы формирования команды  
относятся:

1. Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта – одна из главных в образовании команды.
2. Организационно-культурная среда.
3. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды.

# Специфика проекта определяет:

- - формальную структуру команды, которая утверждается руководством;
- - ролевой состав;
- - перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды;
- - сроки, этапы, виды работ по проекту.
- Очевидно, что состав команды для реализации *строительного проекта* должен включать проектировщиков, строителей, снабженцев и т.д. А в состав команды *научного проекта* должны входить *научные работники, эксперты, специалисты* в областях соответствующих знаний и т.п.

## Организационно-культурная среда команды проекта делится на внешнюю и внутреннюю.

- *Внешняя среда включает в себя окружение проекта во всех аспектах.*
- *Внутренняя среда, или организационная культура самой команды, включает такие характеристики:*
  - - принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
  - - способы распределения власти;
  - - сплоченность и связанность членов команды;
  - - характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
  - - организация ролевого распределения.

**Характеристики взаимодействия руководителя и членов команды основываются на понятии «тип лидера», которое понимается как характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.**

- Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоорганизации и самоконтролю.
- Наиболее адекватный лидер – тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили собой сами. Человека, способного к подобному лидерству, авторы называют *сверхлидером*.
- Управление командой проекта связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости команды. Менеджер должен быть гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект. При формировании команды могут возникнуть два варианта:

- *Проект реализуется в рамках предприятия.*
- *Проект реализуется вне рамок одного предприятия (организации).*

**1. Проект реализуется в рамках предприятия (организации) – например, в случае реструктуризации предприятия, расширения или диверсификации его деятельности и пр. при этом имеются три возможности:**

- а) *Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности.* Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство организации определяет собственного руководителя проекта, который в рамках организационной схемы одновременно выполняет и свои обычные обязанности, и при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам (вне зависимости от границ отделов). Он также планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту.
- б) *Классическая организация проекта (отдельная оргструктура в рамках оргструктуры предприятия).* В такой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значение работы над проектом в организационной структуре предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры подразделений предприятия. Проект находится под патронажем непосредственно руководства предприятия (руководитель проекта, а отчасти и отдельные члены команды проекта) полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.
- в) *Смешанные формы – назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются опытные специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью.* При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников для этого проекта.
- (На практике и, прежде всего, на средних предприятиях часто преобладают смешанные формы).

2. Проект реализуется вне рамок одного предприятия (организации), т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций.

- Как правило, проекты реализуются далеко не всегда в рамках отдельного предприятия. Это относится, например, к новым строительным проектам, крупным проектам развития территорий и прочим.
- В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

Команда проекта – это управленческая структура, в состав команды управления входят специалисты, являющиеся по сути делегированными менеджерами по своим направлениям деятельности, и возглавляется команда менеджером проекта, отвечающим за его реализацию в целом.



• Рис. 11.3. Примерный состав команды проекта.

## Роль менеджера проекта в формировании и организации работы команды:

- Эффективный проект-менеджер помогает членам команды пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал.
- Он должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития и вести команду вперед. При успешном завершении проекта возникшее чувство удовлетворенности работой формирует желание дальнейшей совместной деятельности.
- Проект-менеджер должен представлять и анализировать возможные трудности на пути становления команды, так как осознание их помогает наполовину решить проблему.

## Источниками проблем, препятствующих процессу становления команды, являются:

- - нечеткость целей;
- - нехватка открытости и конфронтация в команде;
- - неконструктивные взаимоотношения с руководством организации;
- - отсутствие необходимых ресурсов и финансирования;
- - плохое техническое оснащение.

*Существуют три основных элемента для повышения  
эффективности  
труда менеджера проекта. Эффективные менеджеры проекта  
должны:*

- 1) знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы;
- 2) быть нацеленным не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат;
- 3) строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и членов команды, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

# Менеджер проекта должен:

- - быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;
- - организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- - целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;
- - осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;
- - контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;
- - осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, разрешения конфликтных ситуаций в ходе работ взаимодействий.



DEMOTIVATORS.TO

# Начальниками могут быть

только специально недоученные люди