

image not found or type unknown



В условиях кризиса появляется все больше задач, выполнение которых требует проектной формы управления. Повышение сложности проектов, использование новых технологий требуют создания комплексных команд, они состоят из различных специалистов, работающих рядом друг с другом.

У руководителей компании возникают вопросы: как собрать наиболее дееспособную команду, как привести ее к успешному результату?

Начнем с определения, команда проекта - это определенная численность людей, которые работают вместе для достижения общей цели. Команда проекта создается на период реализации проекта и после его завершения распускается. Тема курсовой работы "Формирование, развитие и трансформация проекта" является актуальной, так как команда считается основным элементом структуры проекта, ведь именно она обеспечивает реализацию его замысла.

Цель курсовой работы: анализ команды проекта на примере проектной организации "Медиа Кухня" и повышение его эффективности.

1. Теоретические аспекты формирования, развития и трансформации команды проекта

1.1 Сущность команды проекта и ее формирование

Команда - это группа людей, взаимодополняющих и при необходимости взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, но в проектной деятельности под "командой" понимается организационная структура проекта, создаваемая на период осуществления всего проекта либо одной из стадий его жизненного цикла.

Многие исследователи подтверждают, что около 80% опрошенных выдвигают фактор человеческих отношений на первое место из всех факторов, влияющих на успешное осуществление проекта, поэтому приоритетность этой сферы деятельности не вызывает сомнений.

Команда проекта - одно из главных понятий управления проектами, это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и

обеспечивающая реализацию его замысла. Данная группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Очевидно, что количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом. Как правило, лидеры (менеджеры) функционально и(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 сосредоточиваться на конкретной работе. Создание профессиональной команды для нового проекта - один из основных обязанностей проект-менеджера на первом этапе его работы, этот процесс требует ряда навыков управления в определении, отборе и объединении в команду специалистов из разных отделов и организаций. Формируя команду, проект-менеджер собирает вместе группу людей, пытаясь объединить их общей целью и единственными задачами.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает ее организационная структура команды проекта.

Важной задачей управления проектом является формирование команды, которое происходит на таком этапе жизненного цикла проекта, как планирование. Руководителям проекта и функциональных подразделений, участвующих в создании проекта, на этой стадии приходится решать ряд специфических задач, связанных с мотивацией труда, конфликтами, выполнением, контролем, ответственностью, коммуникациями, властью, лидерством, что создает благоприятные условия для работы и помогает преодолеть огромные психические нагрузки.

Процесс формирования команды проекта (командообразование) обычно рассматривают как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекту. Значение командной работы по реализации проекта заключается в возможности синергетического эффекта от объединения групповых усилий, знаний и выработки групповых управленческих решений, т.е. в достижении "состояния, при котором целое больше суммы его частей".

Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

1. Ведущие участники проекта - заказчик и подрядчик (кроме них, могут быть и другие участники) 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.

2. Для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Стоит отметить, что новизна, уникальность, риск и скоротечность - это черты, присущие новому проекту, но они же определяют трудности при формировании команды, также создание команды для нового проекта затруднено еще и тем, что эти люди не работали вместе, не имеют общих ценностей и норм, но должны работать эффективно и синхронно, поэтому требуется длительное время, чтобы внутри группы возникло командное чувство, чтобы установились общие нормы, стандарты и ценности.

Команда проекта - это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта, это группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается, количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренных проектом.

Значение командной работы по реализации проекта укладывается в возможности синергичного эффекта от объединения групповых усилий, знаний и изготовления групповых управленческих решений, то есть в достижении "состояния, при котором целое большее, чем сумма его составных частей". задача руководитель команда навык

Задачей руководителя проекта при формировании команды есть подбор членов команды, которые обеспечивали бы:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;
- эффективную групповую работу по управлению проектом;

- психологическую совместимость членов команды и создание активной стимулирующей "внутрипроектной" культуры;
- развернутое внутригрупповое общение и изготовление оптимальных групповых решений проблем, которые возникают во время реализации проекта.

Состав команды может формироваться, как из сотрудников организации, так и с привлечением внешних специалистов.

Целесообразно осуществлять создание команды проекта в несколько этапов. Во-первых, определяются общие задачи проекта. Во-вторых, определяется квалификация, роли и количество требуемых специалистов. В-третьих, согласовывается выделение требуемых специалистов с линейными руководителями для участия в проекте. В-четвертых, создаются условия и предоставляются ресурсы (материальные, технические, человеческие и организационные), необходимые для эффективной работы. В-пятых, окончательно формируется функциональная проектная команда с разделенными ролями, определенными и понятными задачами, степенью ответственности и общей целью. В заключении, руководителем проекта формируются детальные задачи и определяется дальнейшая тактика действий.

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.

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.

2. Организационно-культурная среда.

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).

3. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды.

Эти характеристики основываются на понятии "тип лидера", которое понимается как характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Команда проекта выступает как социальный организм, имеющий свое начало, осуществляет процесс жизнедеятельности (управление проектом) и завершает свое существование расформированием или трансформацией в другую управленческую команду.

С одной стороны, команда проекта влияет на создание определенной организационной среды проекта, формируя ценности, принципы и нормы поведения персонала, а с другой стороны, действует в ней, подчиняясь единой цели и философии управления проектом.

1.2 Развитие и трансформация команды проекта

Под развитием команды подразумевается повышение квалификации команды проекта и укрепление взаимодействия между членами команды. Эти действия

повышают эффективность выполнения проекта.

Повышение квалификации члена команды часто рассматривается как направление его на обучающие курсы - это один из наиболее эффективных, но не единственных способов повышения квалификации. Используется также наставничество и обучение на рабочем месте. Чрезвычайно эффективный способ добиться существенного повышения квалификации - создать атмосферу здорового соперничества между членами команд нашего и другого проекта, так как стремясь показать свое превосходство, специалисты сами будут читать необходимую литературу.

Тем не менее, повышение квалификации - необходимое, но не достаточное условие для повышения эффективности работы сотрудников, более важное значение играет командный дух и его развитие.

Начинать работать над этим вопросом необходимо еще на этапе планирования проекта, активно привлекая будущих членов команды к планированию. На этапе планирования, наблюдая за коммуникацией людей, можно сделать вывод о том, кто подходит и кто не подходит для участия в проекте, на какой позиции лучше использовать того или иного работника и т.п., кроме того, если работник участвует в планировании своих будущих работ, он начинает принимать их ближе к себе, тогда исчезает огромная головная боль руководителя проекта - отстраненность исполнителей от работы, их безразличие к результатам.

На этапе планирования обычно также вырабатываются и соглашения о правилах поведения. Наличие такого соглашения значительно уменьшает количество будущих конфликтов в команде, важно, чтобы все члены команды приняли на себя обязательства по соблюдению выработанных правил.

Значение имеет и расположение участников проекта в организации. Конечно, существует много технологий организации работ "виртуальных команд", но если вся команда проекта собрана в одном помещении, это на порядок упрощает взаимодействие между членами команды и управление командой.

Система штрафов и премирование, с помощью премий поощряется желательное поведение участника команды, при помощи штрафов - устраняется нежелательное.

Система штрафов в проекте совершенно недопустима, поскольку резко снижается мотивация работника, обычно штрафные санкции к работнику применяются не на уровне проекта, а на уровне организации - например, с целью заставить его

приходить и уходить в заданное время, но часто существует и скрытая система штрафов в проекте. Она выглядит так: человека берут в проект и объявляют, что его зарплата будет состоять из двух частей - фиксированной ставки и премии, например, 25%, которая выплачивается ежемесячно в случае, если он уложился в определенные нормативы.

Система премий может иметь различный вид, существует множество методик. Разработка их - достаточно сложный процесс и должна выполняться специалистами для каждого конкретного случая, эффективнее всего действует привязка премий для всей команды к ключевым временным событиям в проекте, так как это увеличивает нацеленность всей команды на результат, ненавязчиво вынуждает членов команды помогать друг другу и очень сильно снижает риски ухода сотрудников до завершения проекта. Важно лишь, чтобы сотрудники действительно получали эти премии в случае успешного завершения этапов.

Поощрение участников проекта не ограничивается только выплатой денежных премий, существуют и другие формы вознаграждения, стимулирующие командный дух - вечеринка или даже совместное путешествие за счет компании, предложения о повышении позиции работника в компании и многое другое.

Трансформация команды проекта - это динамика участников команды проекта в процессе его реализации, сокращение или увеличение состава участников.

2. Анализ формирования, развития и трансформации команды проекта на примере деятельности организации "Медиа Кухня"

2.1 Характеристика web-студии "Медиа Кухня"

Сегодня каждый предприниматель понимает, что сеть Интернет - это огромная аудитория потенциальных клиентов, игнорировать которую, по меньшей мере, не разумно.

Очевидно, что для того чтобы оценить все преимущества интернет-маркетинга, нужно иметь собственный сайт. Сегодня на рынке присутствует множество компаний, предлагающих услуги по разработке и созданию интернет сайтов, и каждый предприниматель, желающий создать интернет-представительство своей компании, встает перед выбором студии создания сайтов.

Медиа Кухня - одна из самых успешных web-студий Санкт-Петербурга, занимающаяся созданием и продвижением сайтов, разработкой мобильных

приложений, контекстной рекламой и т.д. Медиа Кухня существует в интернет индустрии уже около пяти лет, ее основателем является Сухоруков В.В.. Web - студия расположена по адресу метро Балтийская, ул. Розенштейна 21.

Рассмотрим более подробно деятельность данной организации по созданию сайтов:

1. Сайт-визитка.

Сайт, состоящий из 3-7 страниц, на которых подробно выложена ваша информация с примерами, с фотогалереей, с возможностью загружать любые файлы и потом их скачивать. Задача такого сайта: презентация лично вас и создание для клиентов возможности уже на сайте получить подробную информацию о вашей работе, услугах, портфолио и так далее.

Сайт-визитка позволяет заявить о себе в интернете, и является необходимым элементом продвижения себя.

2. Сайт LANDING PAGE.

Сайт, состоящий из 3-7 экранов, расположенных на одной странице.

Основная особенность такого сайта -- возможность быстро и наиболее эффективно продемонстрировать клиенту преимущества какого-либо одного товара или услуги.

3. Сайт-компании.

Сайт, состоящий из 3-7 страниц, на которых подробно выложена ваша информация с примерами, с фотогалереей, с возможностью загружать любые файлы и потом их скачивать.

Задача такого сайта: реклама вашего бизнеса и создание для клиентов возможности уже на сайте получить подробную информацию о вас, ваших услугах, их стоимости и так далее.

Сайт-компания позволяет сформулировать и презентовать концепцию, которая лежит в основе вашего дела, поэтому для многих оптимальным выбором по соотношению стоимость-функциональность является именно такой формат.

Рассмотрим общий план работ при создании веб-сайта с краткими комментариями к каждому этапу:

1. Стадия коммерческого предложения

На этой стадии происходит концептуализация и определение бюджета проекта. На данном этапе необходимо выполнить следующие задачи: собрать исходные требования, составить примерную структуру сайта, оценить сроки выполнения работ, его стоимость и, наконец, сформировать конечное коммерческое предложение, которое должно быть утверждено обеими сторонами, после этого можно приступать к составлению и подписанию договора между заказчиком и исполнителем проекта. Заказчик вносит исполнителю предоплату в оговоренном размере.

2. Планирование

Не достаточно просто составить план, его необходимо детализировать и конкретизировать, в плане нужно подробно описать каждый пункт, очертить границы проекта, сформировать бюджет, построить структуру СДР (WBS). Для этого составляется техническое задание и заполняется бриф на дизайн - эти документы являются неотъемлемыми приложениями к договору и во многом определяют границы самого проекта. Если же у заказчика, остались еще какие-то сомнения на этом этапе, то менеджер проекта обязан отшлифовывать план до тех пор, пока он не достигнет требуемой степени детализации, и все узкие места/риски будут исключены, либо сведены к минимуму.

3. Маркетинг

Маркетинг - это исследование сегмента рынка и конкурентной среды. Для начала необходимо оценить масштабы самого проекта и его прямые цели.

Маркетинговое исследование необходимо:

- При продвижении/продаже продукта
- При привлечении новых потребителей
- Для решения задач брендинга
- Для любой другой коммерчески значимой деятельности в Интернете

4. Дизайн

Это самый творческий этап, поэтому он является, наверное, одним из наиболее сложных с точки зрения оценки качества, ведь заказчик принимает решение о том,

нравится или не нравится ему предложенный дизайн, только на основании своих собственных вкусов. Исполнитель может предложить по-настоящему качественный и стильный дизайн сайта, но это совсем не значит, что он обязательно понравится заказчику, у которого всегда есть свои представления и ожидания, вот почему хороший дизайнер должен обязательно понять и почувствовать предпочтения клиента, угадать направление его мысли и пожелания. Работа над дизайном сайта строится по следующей схеме: зарисовка 2-х макетов главной страницы, показ макетов и их доработка, выбор и утверждение заказчиком одного варианта, доработка. После того, как заказчик утверждает главную страницу сайта, дизайнер приступает к зарисовке макетов для разделов 2-го уровня в том количестве, которое предусматривается коммерческим предложением. Эти макеты также проходят стадии доработки и утверждаются заказчиком.

Характерные задачи на этапе:

- Зарисовка макетов
- Рассмотрение макетов заказчиком
- Доработки
- Утверждение каждого макета

5. Программирование

Этот этап обычно идет параллельно с разработкой дизайна сайта. Работа над программной частью может быть начата только после того, как подписано техническое задание (ТЗ) на разработку сайта.

Этот этап требует пристального внимания со стороны менеджера проекта. Выполнение каждой задачи должно отображаться на общем плане проекта. После реализации каждого модуля, его необходимо проверить и, если необходимо и позволяют сроки, - доработать.

6. Верстка

Верстка начинается только после того, как заказчик утвердил все макеты сайта. Верстаются все зарисованные макеты страниц, они проверяются на корректное отображение в разных браузерах: IE, Opera, Netscape, Firefox. Верстка должна быть максимально простой и масштабируемой.

7. Синхронизация

Синхронизация - это соединение сверстанных и черновых шаблонов сайта, этот этап начинается только после завершения верстки и программирования. Если макеты и техническое задание были согласованы и утверждены заказчиком, то проблем на этом этапе не возникнет.

8. Наполнение сайта

Наполнение сайтов контентом и базами данных может быть начато только после того, как от заказчика поступят все необходимые исходные материалы в установленном договоре формате. Если компания-разработчик берется за комплексную реализацию проекта, вплоть до наполнения сайта собственными силами, все условия, детали и нюансы этого процесса также оговариваются в договоре отдельным пунктом.

9-10. Тестирование сайта и доработка

Тестирование и доработка сайта обычно производятся по факту выполнения этапа синхронизации самим менеджером проекта, группой тестеров или иными специалистами, не имеющими отношения к проекту.

11. Сдача проекта

Это финальный этап проекта, на котором выполняются следующие действия: презентация заказчику проекта, регистрация домена, открытие сайта, перенос на хостинг, подписание акта сдачи-приемки, оплата второй части проекта.

В итоге для создания сайта требуются следующие специалисты: менеджер по продажам, менеджер проекта, php-разработчик, верстальщик, дизайнер, Контент-менеджер. Координировать работу этих специалистов и общаться с сотрудниками компании будет менеджер проекта. В круг его задач будет входить организация встреч, ведение переговоров и сбор необходимых для работы данных. В любое рабочее время сотрудники компании смогут связаться с ним по телефону или электронной почте, чтобы оперативно решить все рабочие вопросы. Он также будет составлять план работ студии, контролировать процесс выполнения задач и представлять результаты работы.

Основные конкурентные преимущества организации, внедряющей проектное управление, - гибкость структуры, персональная включенность участников в работу и высокая личная ответственность. Этот вид управления повышает уровень

компетенций сотрудников, эффективность их взаимодействия, доступность контроля результатов.

2.2 Анализ команды проекта на примере на примере деятельности проектной организации "Медиа Кухня"

1. Задачи проекта: разработка сайта компании для Северной Ривьеры. Заказчиком является Северная Ривьера - компания, занимающаяся доставкой сертифицированной питьевой водой высокого качества. Вода "ВК Северной Ривьеры", добываемая из трех скважин, мягкая, относится к питьевым минеральным природным столовым водам и по своим свойствам близка к кисловодским водам.

2. Определение требуемых сотрудников.

Таблица 2.1. Список требуемых сотрудников

Наименование должности Количество персонала Список сотрудников

Менеджер проекта	1	Мальцев В.В
Дизайнер	2	Сиридов В.П. Ряска О.И.
Верстальщик	1	Романец В.Ю.
Контент-менеджер	1	Петров И.М
Php-разработчик	2	Сорока И.В. Семенов М.С.
Итого	7	

Особенность команды проекта в исследуемой компании заключается в том, что команда является постоянной организационной единицей, и ее состав практически не меняется. Изменения могут происходить только в случае, когда необходимо выполнить крупный проект, тогда привлекаются дополнительные специалисты и количество членов команды увеличивается. Постоянный состав команды хорош для проектной организации по следующим причинам:

1. члены команды сработались между собой, наблюдается высокая сплоченность сотрудников;
2. члены команды психологически совместимы и умеют самостоятельно организовываться;
3. каждый в команде четко знает свои обязанности и полномочия;
4. команда имеет опыт выполнения аналогичных проектов;
5. в команде выработаны определенные методы работы, нормы поведения и т.п.

Стоит провести тест, который покажет правильность выбора менеджера проекта. Его смысл заключается в том, что опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. (Приложение 1)

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

Матрица ответственности явным образом устанавливает степень ответственности каждого участника проекта за отдельные виды работ, она позволяет сбалансировать ответственность по проекту между его участниками.

Степени ответственности, представленные в матрице:

1. Ответственный (О) - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации.

2. Исполнитель (И) - исполняет задачу.

3. Консультант (К) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

Матрица ответственности для проекта "Северная Ривьера" выглядит следующим образом.

Таблица 2.2. Матрица ответственности

Операция	Мальцев В.В.	Свиридов В.П.	Сорока И.В.	Петров И.М	Семенов М.С.	Ряска О.И.	Романец В.Ю.
Стадия коммерческого предложения	О	Н	Н	И	Н	Н	Н
Планирование	О	К	К	И	Н	Н	К
Маркетинг	О	Н	Н	И	Н	Н	К
Дизайн	К	О	Н	К	Н	И	К
Программирование	К	Н	О	Н	И	Н	Н
Верстка	О	Н	К	Н	К	Н	И
Синхронизация	К	К	О	Н	Н	Н	И
Наполнение сайта	О	Н	Н	И	Н	К	К
Тестирование сайта и доработка	И	К	О	Н	И	Н	К

Сдача проекта О И И К К

3. Согласовывается выделение требуемых специалистов с линейными руководителями для участия в проекте.

4. Создаются условия и предоставляются ресурсы, необходимые для эффективной работы.

Таблица 2.3. Требуемые ресурсы

Наименование ресурсов	Количество
-----------------------	------------

Ноутбук	7
---------	---

Стол	7
------	---

Стул	7
------	---

5. Формируется функциональная проектная команда с разделенными ролями, определенными и понятными задачами, степенью ответственности и общей целью. Руководителем проекта формируются детальные задачи, и определяется дальнейшая тактика действий.

Таблица 2.4. Список задач проекта

Наименование этапа Задачи

1.Стадия коммерческого предложения	Встречи с заказчиком; Сбор требований; Составление структуры сайта; Оценка проекта по модулям, трудозатратам, срокам, стоимости; Составление и подписание договора; Авансирование работ; Инструктаж заказчика; Передача проекта на разработку
--	---

2. Планирование
- Встречи с заказчиком; Сбор требований и их анализ;
Составление технического задания; Заполнение брифа на дизайн; Доработка технического задания; Создание полного плана проекта; Закрепление нужных ресурсов за проектом; Утверждение плана работ
3. Маркетинг
- Анализ источников информации
- Описание целевой аудитории
 - Анализ спроса
 - Определение структуры рынка
 - Семантическое ядро
 - Определение схемы сайта
- Составление рекомендаций
- Анализ источников информации
 - Описание целевой аудитории
 - Анализ спроса
4. Дизайн
- Определение структуры рынка
 - Семантическое ядро
 - Определение схемы сайта
- Составление рекомендаций
- Кодинг модулей
5. Программирование
- Создание черновых шаблонов страниц
 - Общее тестирование кода

- 6. Верстка
 - Верстка макетов
 - Тестирование кода
- 7. Синхронизация
 - Синхронизация (стыковка)
 - Тестирование
 - Отладка и исправление ошибок
- 8. Наполнение сайта
 - Верстка материалов
 - Импорт баз данных, их форматирование
- 9-10. Тестирование
 - Тестирование -> Отчетность
 - Делегирование задач по исправлениям
 - Доработка
 - Проверка
- 11. Сдача проекта
 - Презентация
 - Подписание актов, оплата
 - Перенос на хостинг/cd/dvd
 - Регистрация домена
 - Открытие сайта

Рассмотрим характеристики команды проекта "Северная Ривьера":

1) Состав - совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого.

1.1. Численность - 7 человек

1.2. Возрастной состав.

1.3. Половой состав

2) Структура рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней.

"0" - безразличное отношение; "+" - положительное отношение; "-" - отрицательное отношение.

Из данных таблицы мы видим, что наибольшее предпочтение члены команды проекта испытывают к Романец В.Ю. и Мальцеву В.В., а отрицательное или безразличное к Семенову М.С. и Ряска О.И.

2.1. Структура коммуникации. Исходя из данных вышеприведенной таблицы, можно судить о том, что у участников команды нет полной сплоченности, так как присутствует негативное отношение к некоторым членам команды.

Но помимо прямых коммуникаций, "Медиа Кухня" имеет автоматизированную систему Битрикс 24.

Система Битрикс 24 -- это комплексное решение, призванное свести все коммуникации в компании воедино. Ее функции:

- постановка и контроль поручений;
- учет времени выполнения каждой задачи для эффективного контроля рабочего времени;
- элементы социальной сети: живая лента со всеми событиями компании;
- внутренний чат, включая групповой чат и передачу файлов;
- встроенный календарь, в котором отражаются события в команде проекта;
- хранилище документов компании -- с разделяемым доступом и возможностью онлайн-просмотра без скачивания файла.

3. Групповые процессы. К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

3.1. Тест "Групповые роли" - методика диагностирует функционально-ролевые позиции в управленческой команде: председатель, формирователь, генератор идей, критик, организатор работы, организатор группы, исследователь ресурсов, завершитель.

3.2. Изучение психологического климата коллектива. С помощью данной методики можно определить психологический климат группы с точки зрения индивида и определить среднегрупповую оценку психологического климата, а также процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный. (Приложение 3)

Обработка данного теста происходит следующим образом: сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 - сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах - сумма В; найти разницу $C = A - B$. Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. С более 25, то психологический климат благоприятен, если сумма менее 25 - климат неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку психологического климата рассчитывают по формуле

$$C = \text{сумма } C / N,$$

где N - число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле $n(C-) / N \cdot 100 \%$,

где n (C-) - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N - число членов группы.

Два члена группы из семи получили отрицательные результаты, следовательно:

$2/7 \cdot 100\% = 28,57\%$ - процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный.

3.3. Тест "Определение индекса групповой сплоченности Сижора". Определим, что групповая сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое. (Приложение 4)

Уровни групповой сплоченности:

? 15,1 баллов и выше - высокая;

? 11,6 - 15 балла - выше средней;

? 7- 11,5 - средняя;

? 4 - 6,9 - ниже средней;

? 4 и ниже - низкая.

Рис 2.5. Результаты теста

По данным таблицы мы видим, что в коллективе сплоченность выше средней составляет 42%, что незначительно выше таких показателей, как 29% ниже средней и выше средней сплоченности, следовательно, отношения в командной группе можно считать нестабильными.

Основываясь на вышепроведенном анализе, можно сказать, что исследуемая команда проекта не достаточно "крепка", это можно объяснить тем, что большая часть коллектива не принимает таких сотрудников, как Семенова М.С. и Ряска О.И., они вносят дисбаланс в работу коллектива, снижают групповую сплоченность и психологический климат коллектива. Поэтому предлагаются меры по трансформации команды проекта, то есть сокращения численности персонала в лице таких сотрудников, как Семенова М.С. и Ряска О.И.

После трансформации команды проекта вновь была проведена среднегрупповая оценка психологического климата.

$0/7*100\%=0\%$ - процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный.

Мы видим, что не смотря на то, что команда проекта сократилась на двух участников, никто из членов команды не оценивает климат коллектива как неблагоприятный, а наоборот он улучшился.

Для того, чтобы команда успела реализовать проект в срок стоит обратить внимание на ее развитие, а именно: повышение квалификации сотрудников, командного духа и т.д.

Повышение квалификации сотрудников подразумевает под собой "отправку" членов команды на обучающие курсы или проведение тренингов, так как время на переподготовку участников в процессе разработки проекта нет, то первый вариант повышения квалификации не подходит, поэтому стоит обратить внимание на

второй.

Проведение тренингов по командообразованию для сотрудников Медиа Кухня поможет:

- развитию взаимопомощи в коллективе;
- выработке единого видения методов решения задач Компании и ее подразделений;
- формированию в команде единого понятийного аппарата и общего делового языка;
- повышению степени ценностно-ориентационного единства членов команды;
- повышению уровня сплоченности на когнитивном и эмоциональном уровнях;
- приоритет целей команды над личными;
- преобладанию нематериальной системы мотивации персонала;
- обучению сотрудников Компании находить, принимать и анализировать различные точки зрения на проблемные ситуации;
- обучению анализу конфликтных ситуаций и отработка навыков бесконфликтного поведения;
- развитию корпоративной культуры.

В процессе проведения обучения будут использоваться: информационные блоки; имитационные упражнения; ролевые игры; дискуссии; обмен мнением; обсуждение и анализ реальных ситуаций; тестирование; деловые игры; коммуникативные игры; анализ практических ситуаций.

Сплоченность рабочей команды проекта можно добиться с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения (и премией, и отправкой за границу на стажировку, и повышением по службе).

Воспитание корпоративного духа базируется не только на осознании каждым сотрудником миссии компании и ее целей, но, прежде всего на том, что сам

работник получает от этой компании помимо зарплаты. Существует несколько способов воспитания корпоративного духа: финансовый, корпоративные мероприятия, социальный, личностный.

Мотивационный элемент системы управления проектами крайне важен в системе управления интернет-проектами. Сюда можно отнести социальный пакет членов команды проекта, комфортный рабочий микроклимат - все это относится к нематериальному стимулированию, и для IT-специалистов оно важно не в меньшей степени, чем материальное вознаграждение.

Материальное стимулирование сотрудников выражается в:

- выплате определенного процента от каждого успешно завершеного проекта;
- выплате квартальных премий за стаж - начиная от 2 лет,
- прибавка к окладу в случае повышения квалификации, карьерного роста и т.д.

Но, стоит заметить, что такое материальное стимулирование не совсем эффективно для компании, т.к. не учитывает уровень профессиональной подготовки членов команды, качество их работы и подобные факторы.

Для решений этой проблемы можно разработать систему показателей, от которых будет зависеть заработная плата IT-специалистов. Такими показателями могут быть: оценка руководителя, выполнение должностных инструкций и регламентов, личный план работ, количество ошибок в работе, средняя задержка по задачам и т.д.

Такая система мотивации позволит установить зависимость оплаты труда команды проекта от качества и эффективности их работы, и, как следствие, повысит заинтересованность работников в хороших результатах.

И, конечно, залогом успешного построения сплоченных отношений участников команды проекта является здоровая психологическая атмосфера в коллективе, без этого фактора все усилия организовать и сплотить сотрудников могут оказаться бесполезными.

Заключение

"Кадры решают все" - именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации в целом и каждого проекта в отдельности.

Важнейшим фактором в достижении успеха организации или проекта является формирование структуры управления и решение о том, формировать команду или нет. Команда - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей, высокоэффективная и саморегулирующаяся система.

В курсовой работе решена задача изучения теоретико-методологических основ формирования, развития и трансформации команды проекта, а также проведен анализ команды проекта на примере проектной организации "Медиа Кухня" в процессе реализации проекта по созданию сайта-компании "Северная Ривьера".

В ходе анализа было выявлено, что среди участников команды проекта присутствуют разногласия и недопонимание, что в свою очередь повлияло на групповую сплоченность и отношения в коллективе, поэтому было принято решение трансформировать команду проекта.

Для того, чтобы команда проекта развивалась и не стояла на месте были предложены такие методики как проведение тренингов и материальное стимулирование сотрудников.

Команда проекта является "мозговым центром", мотором и исполнительным органом проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех ее деятельности, поэтому стоит обращать пристальное внимание на ее формирование и уделять особое внимание ее развитию.