

image not found or type unknown



Команда проекта выполняет две основные функции. Во-первых, ее действия направлены на решение задачи проекта: поиск информации, выработку решений, участие в итоговых обсуждениях и т.д. Во-вторых, команда действует в поддержку руководителя проекта и товарищей (важнейшее здесь – умение слушать, поддерживать и ободрять других).

Эффективность команды следует определять, как соотношение результата решенной задачи и совокупности усилий, направленных на создание команды и руководство. Экономическая целесообразность командных методов работы далеко не всегда позволяет применять их. Но особенности проектной задачи весьма благоприятны для успешности командной деятельности.

Формирование и управление проектной командой – трудоемкие и дорогостоящие мероприятия. Затрачивается время, средства на планирование и подбор участников команды. Сформированную группу необходимо развить до командного уровня, а затем управлять ею, что также влечет определенные издержки.

PM должен все выполнить правильно и в нужные моменты времени вкладывать энергию в построение командного духа. В таком случае Университет не заставит себя ждать, а лучшие черты команды проявятся. Ниже вашему вниманию предлагаются основные особенности команды проекта и ее отличия от рабочей группы.

Рабочая группа	Команда проекта
Личные цели	Общая проектная задача
Каждый несет ответственность за часть общего результата	Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы
Нет необходимости в кооперации	Кооперация необходима
Участники мало общаются	Участники общаются много
Неопределенное число участников	Ограниченное число членов команды (от 3 до 9 человек)
Индивидуальное обучение	Коллективное обучение
Группа в целом - "сумма" всех ее участников	Команда в целом - нечто большее, чем "сумма" всех ее участников (эффект синергии)

Основные особенности команды проекта

При реализации проекта очень важны моменты прорывных решений и действий, когда усилия участников мобилизуются. В командном коллективе, в силу его природы, проще сгенерировать инновационные идеи. Команда проекта способна лучше решать замысловатые проблемы и задачи, возникающие на стыке отраслевых и управленческих компетенций. Возможностей смелых, вероятно, даже рискованных решений у проектной команды больше, чем у каждого ее члена в отдельности, так как в совокупности в команде сильнее опыт и видение ситуации. Продолжим список особенностей командной работы:

- совместно легче выходить из запутанных тупиковых ситуаций;
- более рационально распределяются роли, уменьшаются межличностные трения;
- возникают психологические преимущества: ощущение товарищеской поддержки, чувство гордости за совместные достижения, признание в коллективе;
- обеспечивается прямой доступ к информации без искажений;
- особенности участников команды, всплывающие в форме недостатков, быстро переводятся в конструктивное русло;
- члены команды оперативно извлекают уроки из допущенных ошибок;
- команда способна легко переработать и впитать внешнюю инициативу, идеи, помощь, обращая их на пользу общему делу;

- если кто-то из членов команды начинает испытывать неуверенность, это быстро фиксируется и компенсируется.

Подбор команды, набор ее членов для успешного функционирования требуют учета нескольких обстоятельств. Первое, что следует учитывать, – это возможное противодействие функциональных руководителей отбору у них сотрудников для участия в команде (неважно, частично или в полном объеме). Менеджер проекта должен быть готовым проводить результативные переговоры с должностными лицами компании и уметь оказывать на них влияние. Входами в процесс набора команды являются: план управления человеческими ресурсами, факторы среды компании и активы процессов организации. В интерпретации PMI подбор членов команды и их набор производится в несколько этапов. По согласованию с некоторыми сотрудниками компании и внешними лицами производится их предварительное назначение, что облегчает начало работы по набору. Далее наступает переговорный процесс с руководителями функциональных звеньев, менеджерами других проектов или внешними потенциальными исполнителями. Набор команды производится либо исключительно самим РМ, либо с привлечением службы персонала, а также внешних рекрутинговых агентств, исходя из результатов плана и внутрикорпоративных возможностей. Подбор команды осуществляется по результатам анализа решений набора на основе множества критериев, таких как:

- доступность;
- расходы;
- опыт;
- способности;
- знания;
- навыки;
- отношение;
- международные факторы.

Набор персонала в команду

Для подбора и набора членов команды важен вопрос статуса проекта. Также значение имеет, какая организационная структура проектной деятельности сложилась в компании. Важнейшие для стратегической реализации проекты получают особый статус, а проект-менеджер – полный карт-бланш на привлечение любого необходимого ему персонала. Реалии российской практики управления проектами в организациях коммерческо-производственного типа таковы, что

приоритет проекта может только усугубить имеющиеся противоречия.

плане большое значение имеют гармоничные отношения с функциональными руководителями. Отбирая под свой проект лучших специалистов, легко нажать «недоброжелателей», которые завтра могут оказаться пользователями продуктов новых проектных задач. Поэтому подбор участников команды – весьма деликатный вопрос, несмотря на всю жесткость сроков и требований к качеству его решения. Учитывая изложенное выше, трудно не выразить личную позицию из практического опыта. Представляется, что этически выверенное решение есть. Как ни странно, оно лежит в задачной парадигме управленческого взаимодействия. В ходе набора команды также нужно учитывать следующие факторы.

1. Отсутствие у кандидата в команду страха перед проблемами в условиях неопределенности.
 2. Загруженность специалиста с учетом рисков может вырасти в перегруженность.
 3. Опыт «победителя» в других проектных мероприятиях, который повышает доверие к проекту за счет привлечения таких опытных участников.
 4. Хорошие политические связи кандидата с важными для проекта подразделениями.
 5. Инициативность, предприимчивость и честолюбие кандидата в члены команды.
- Формирование и развитие команды – процесс, имеющий определенную продолжительность. Команда, из каких бы сильных личностей и специалистов она ни была собрана, не может в одночасье стать высокоэффективной и сразу давать отличные результаты. Менеджеру проекта следует с терпением и последовательностью проводить своих людей по пути становления сообщества единомышленников. Какие критерии можно применить для того, чтобы убедиться, что команда проекта заработала в полную силу? Рассмотрим некоторые признаки: цели и задачи проекта объединяют и сближают людей в команде;
 - индивидуальные и командные результаты обретают признанное качество и однозначность;
 - руководитель проекта обладает чертами не только формального, но и неформального лидера;
 - в коллективе царит уважение и позитивный настрой, конфликты носят конструктивный характер и быстро улаживаются;

- ошибки возникают, не рассматриваются как трагедия, сделанные выводы исключают повторения;
- команда осознает потребителя и заказчика проектного продукта и точно ориентирована на удовлетворение их запросов;
- проблемы не остаются без разрешения, а командные навыки позволяют находить оптимальные выходы
- высока мотивация членов команды на решение задач.

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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

каждый менеджер проекта имеет возможность выйти за рамки ресурсных ограничений и найти тех кандидатов, которые составят успех из индивидуальных «кирпичиков» и командного прогресса. Вполне естественно, что подобная работа

потребуется усилий и времени. Однако головой всему является результат, и такая задержка на старте может быть вполне оправданной и возмещенной.