

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение

Тема «Формирование команды проекта», была выбрана, по причине того, что тема наиболее актуальна в данное время, учитывая особенности проектной деятельности.

*Актуальность темы.* В последнее время в менеджменте, управлении проектами и других разделах прикладной теории управления организационными системами все большее внимание уделяется командной деятельности персонала организации. Под командой понимается коллектив (объединение людей, осуществляющих совместную деятельность и обладающих общими интересами), - способный достигать цели автономно и согласованно, при минимальных управляющих воздействиях. Команды получили широкую распространенность. С одной стороны, уже в середине 90-х годов XX века более чем в 50 % американских фирм существовали «производственные» команды. С другой стороны, команды существуют во многих областях деятельности: уже привычными стали термины «команда проекта», «управленческая команда», «творческая команда», не говоря уже о «спортивных командах».

Причины роста популярности команд связаны с глобальными экономическими проблемами, включающими в себя рост конкуренции, технологические достижения, необходимость решения сложных проблем в максимально короткие сроки, текучесть кадров. Но команды обладают и недостатками: высокая концентрация специалистов на узком фронте работ, повышенный фонд стимулирования и интенсивный ритм работы служб обеспечения, необходимость обучения и тренинга членов команды, ограниченность размера, возможность самораспада.

В большинстве современных работ, посвященных изучению многоакцентных систем, моделей коллективного поведения и моделях группового управления, термин «группа» агентов может условно трактоваться как «команда», однако во всех перечисленных случаях агенты пассивны в том смысле, что совместное

принятие ими решений отсутствует.

Учитывая, что результат деятельности команды зависит от действий каждого ее участника, то для того, чтобы выбрать собственное действие субъект должен «предсказать», какие действия выберут другие члены команды, а для этого необходимо иметь представление о той информации, которой располагают остальные члены команды. Это возможно на основе подхода, учитывающего «рефлексивные» аспекты принятия решений членами команды, в которых автономность и слаженность совместной деятельности членов команды (по достижению общих целей) обеспечивается тем, что их действия согласованы с иерархией взаимных представлений друг о друге.

Таким образом, актуальность темы определяется необходимостью формирования и функционирования команд с учетом взаимодействия членов команды, имеющих несовпадающие взаимные представления о существенных параметрах (так называемых типах агентов), определяющих эффективность индивидуальной деятельности.

Цель и постановка задач исследования. Целью исследования является формирование команды проекта.

## **Принципы формирования команды проекта**

### ***1.1. Признаки команды проекта***

Как было сказано выше, для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта.

По форме команда проекта отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для

эффективного достижения целей проекта.

Основной стратегический фактор создания и деятельности проектной команды – реализация проекта – длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой проектной команды является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

## **1.2. Состав команды проекта**

Процесс командообразования принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%.

Команда проекта создается руководителем проекта – юридическим лицом-заказчиком. Задачей руководителя проекта при формировании команды является 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 «внутри проектной» культуры;
- развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений проблем, возникающих вовремя реализации проекта.

Руководитель проекта назначает менеджера проекта, осуществляющего общее руководство проектом, контролирующего его основные параметры и координирующего деятельность членов команды. Менеджер проекта с одобрения руководителя определяет необходимое число специалистов – членов команды, их квалификацию, проводит отбор и наем работников.

«Костяк» команды составляют ее постоянные члены – разработчики проекта. К себе в помощники они могут привлекать специалистов интересующих их областей.

## **1.3. Стадии жизненного цикла команды проекта**

Команда проекта имеет свой жизненный цикл, в котором можно выделить пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

Специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле 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 строит 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.

В первом случае, когда команда достигает успеха в реализации проекта, все ее участники получают удовлетворение от совместной работы и готовы к дальнейшему сотрудничеству. При открытии нового проекта менеджер, как правило, и приглашает в команду этих же людей.

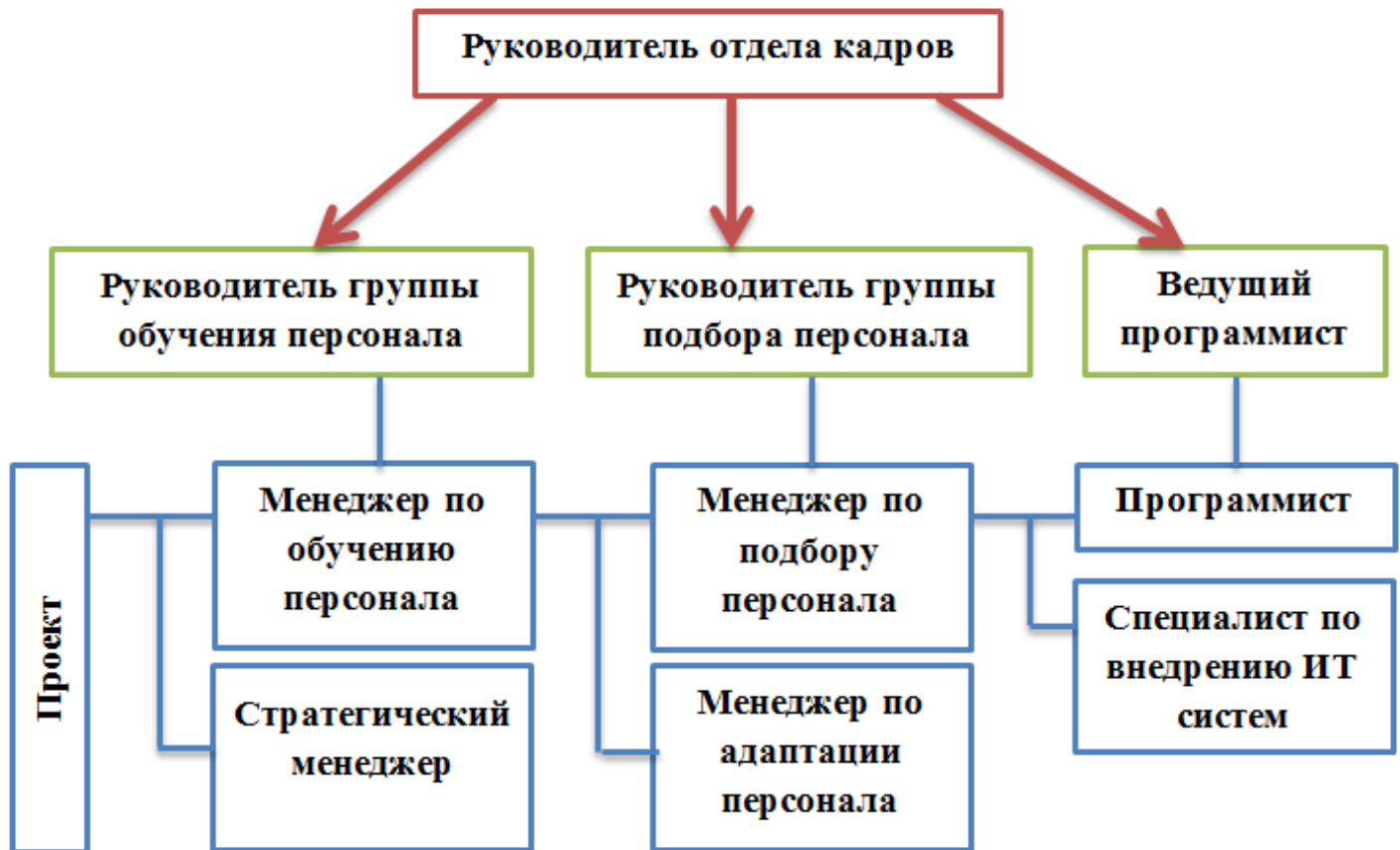
Во втором случае, когда проект неуспешен, команда расформировывается, и чаще всего далее уже не собирается в таком составе.

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.

### *1.4. Определение функциональных обязанностей участников команды проекта*

Особенностью распределения обязанностей между членами команды проекта является командная ответственность за выполнение отдельных функций, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупнённо между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.



### 1.5. Отбор проектной команды

Отбором проектной команды занимается менеджер проекта. Решение по отбору и найму функциональных менеджеров принимается совместно с непосредственным руководителем соответствующего отдела. Специалистов в подразделения команды отбирает менеджер функционального подразделения.

Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами). При отборе команды проекта помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта.

Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, который характеризуется высокой активностью, высокой обучаемостью и

способностью к инновационному типу мышления.

## **Описание команды**

### **2.1. Планирование работы проектной команды**

Планирование деятельности команды проекта должно начинаться еще до поступления инвестиций.

После определения структуры команды и избрания менеджера проекта его задачей является тщательное планирование работы всех функциональных подразделений команды для эффективного использования и распределения ресурсов, выделенных на проект.

Первый шаг в планировании команды – определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

### **2.2. Организация работы команды**

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

- 1) четкое распределение ролей и обязанностей;
- 2) осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;
- 3) учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду;
- 4) внимание менеджеров и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

Также менеджеру не стоит забывать и о том, что все люди в проектной команде разные. Некоторые уже имели опыт подобной работы, а кто-то, возможно, занимается проектной деятельностью впервые. И, скорее всего, многие не были знакомы друг с другом до того, как попали в одну команду. Не стоит забывать и о том, что встречаются очень сложные проекты, как для осуществления, так и для понимания. Поэтому для эффективной организации работы команды над проектом менеджер должен заранее позаботиться о такой простой на первый взгляд вещи, как инструкция, так как одной только сетевой диаграммы при работе над проектом может оказаться недостаточно.

Если вам потребовалось оказать вашей команде больше помощи, чем вы предполагали, то написание инструкций к тому же сэкономит вам время и усилия.

Миссия инструкции – предоставить работникам больше деталей, чем они могут почерпнуть из сетевой диаграммы.

Инструкции должны быть как можно более простыми и короткими. Не стоит пытаться уложить все идеи в один пункт. По возможности следует писать инструкции для каждого отдельного этапа или вида работ, чтобы не наступала путаница.

Для некоторых проектов инструкции вам могут совсем не понадобиться, либо их должно быть минимальное количество. Но для других проектов может оказаться необходимым составление инструкции для каждого члена команды по каждому действию. Принимать решение о написании инструкций нужно, исходя из состава набранной вами команды, компетенции каждого ее члена и числа фаз проекта, которые должны быть выполнены одновременно.

Контроль за выполнением поставленных целей и координация деятельности отдельных функциональных подразделений – важнейшая функция менеджера проекта.

Вся документация, которую вы подготовите, поможет вам следить за осуществлением вашего проекта и вписываться в график; распределить сферы ответственности и наделить сотрудников обязанностями; донести до членов команды ваше видение проекта; объяснить им, чего вы от них ожидаете, когда проект должен быть завершен и как его выполнять.

**Исследование процесса формирования и управления команды менеджеров на предприятии**



История Сбербанка России начинается с именного указа царя Николая от 1841 года об учреждении сберегательных касс, первая из которых открылась в Санкт-Петербурге в 1842 году. Спустя полтора века — в 1987 году — на базе государственных трудовых сберегательных касс создан специализированный Банк трудовых сбережений и кредитования населения — Сбербанк СССР, который обслуживал также и юридические лица. В состав Сбербанка СССР входили 15 республиканских банков, в том числе Российский республиканский банк.

В июле 1990 года постановлением Верховного Совета РСФСР Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью РСФСР. В декабре 1990 года он был преобразован в акционерный коммерческий банк, юридически учрежденный на общем собрании акционеров 22 марта 1991 года. В 1991 году Сбербанк перешел в собственность ЦБ РФ и был зарегистрирован как «Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России)».

Сбербанк и по сей день является любимым детищем Банка России, которому принадлежит свыше 57% акций. Во многом благодаря поддержке Банка России и повышению комиссий за расчетное обслуживание, Сбербанку удалось выдержать дефолт по ГКО-ОФЗ 1998 года (в тот момент доля государственных долговых обязательств в активах Сбербанка составляла 52%, а на кредитный портфель приходился всего 21% активов-нетто). Сбербанк занимает первое место в рейтинге банков Российской Федерации.

Сбербанк России является юридическим лицом и со своими филиалами (территориальные банки и отделения) и их внутренними структурными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России.

Филиальная сеть Сбербанка России расположена на всей территории страны. По состоянию на 24 января 2001г. сеть Сбербанка России состояла из 17 территориальных банков, 1511 отделений, 20250 внутренних структурных подразделений.

Филиал Волго-Вятского банка Сбербанка России не наделен правами юридических лиц и действуют на основании Положений, утверждаемых Правлением Сбербанка России, имеет баланс, который входит в баланс Сбербанка России, имеет символику Сбербанка России. Начальником филиала Ковылкинского отделения Сбербанка России № 4303 является Дюжинкина Людмила Алексеевна.

Почтовый адрес: 431350, Республика Мордовия, город Ковылкино, улица Пролетарская, д.72.

Планируемые изменения в системах, процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые Банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры, углублению специализации сотрудников и перераспределению функций между подразделениями. В частности, Банку потребуется команда менеджеров, обладающая навыками продаж и культурой общения с клиентами на массовом рынке, и персонал, обладающий специфическими знаниями, навыками и культурой индивидуального обслуживания. Другим аспектом этого процесса станет усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Ключевой задачей является создание современной команды менеджеров, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого Банк выстроит прозрачные и эффективные системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом. Это потребует формализации перспектив и условий карьерного роста для всех категорий

сотрудников, формализации процедур ротации и замещения вакантных позиций, существенного развития системы оценки персонала и повышения роли и значимости кадровых служб в работе Банка. В результате Банк обеспечит своим сотрудникам возможность для самореализации, максимального использования их знаний и опыта, повышения собственного профессионального уровня и ценности на рынке труда.

Потребность в единой команде возникает тогда, когда Банк выходит на определенный этап своего развития. Растут объемы бизнеса, усложняется процесс управления, собственники начинают постепенно отходить от оперативного управления бизнесом. Привлекая менеджеров-профессионалов, они концентрируют интеллектуальный капитал, необходимый для прорыва на рынке, корпоративной реорганизации, привлечения инвестиций и так далее.

Один из основных факторов риска при подборе новых топ-менеджеров – то, как они уживутся со старыми членами команды. По словам акционера одной из крупных компаний, «чаще всего “взаимодействие” идет по законам джунглей: кто выживет, тот и прав. Иногда подобная борьба поощряется намеренно, чтобы выявить

сильнейших. При этом у старых членов команды обычно больше шансов, чтобы выжить новых, чем наоборот. С другой стороны, новые люди порой бывают настолько самоуверенны и агрессивны, что могут разрушить на корню все, что было создано до них. Ни та ни другая экстремальная ситуация не идет на пользу Банка. Поэтому со стороны акционеров всем членам команды должна быть поставлена общая прозрачная цель. И только если все игроки понимают ее и соглашаются с ней, можно избежать конфликтов. Прозрачная коммуникация между собственником и управленцами – основное условие работоспособной, успешной команды».

Важным моментом в наборе команды – это порядок найма менеджеров. Нельзя, чтобы подчиненный выходил на работу раньше, чем его будущий руководитель: команда строится только сверху вниз.

Успех или неуспех команды менеджеров зависит в наибольшей степени от ее руководителя. Если руководитель действительно хочет создать команду, он этого добьется. Это утверждение имеет универсальное значение для любой сферы, где работают в команде, на любом уровне организации. Главная задача лидера – подобрать совместимых и талантливых людей, которых еще на стадии отбора необходимо убедить, что большое общее достижение выгоднее, чем относительно большой личный успех. Лидер работает вместе с командой, помогает определить бизнес-стратегию, распределить роли внутри коллектива, на уровне персонала – помогает людям быть успешными через личные консультации и обучение.

Хорошая работа команды менеджеров возможна лишь при соблюдении предпосылок. Члены команды должны быть хорошо мотивированными, иметь желание к сотрудничеству и способность добиваться результатов. Члены группы должны уметь также рассматривать свои личные вопросы. У команды должно быть достаточно умений и полномочий для принятия необходимых решений. Команда должна сознательно прибегать к решениям взаимопонимания. Команда нуждается в определенных внешних факторах. Важнейшими из них является время, чтобы полностью использовать компетентность членов команды, хорошие помещения для работы. Эффективная работа команды менеджеров предполагает также, чтобы у нее был очерченный круг задач и соответствующая инструкция с указанием целей и принципов деятельности команды.

Лучшая проверка работоспособности команды – кризисная ситуация. Некоторые Банки используют «учебные тревоги», устраивая для руководства тренинги по преодолению трудностей. Ко всем сотрудникам Банка, а не только к ее

руководству, можно отнести такое соображение: «чем больше Банк «бьют», тем более лояльными и сплоченными становятся сотрудники – они испытывают гордость, что Банк всегда находит выход из сложных ситуаций и отстаивает свои права».

Глядя на то, какие трудности встают перед Банком, переходящей на командный стиль работы, можно сказать одно: эти риски и неизбежны, и оправданы. Оптимальный путь формирования команды менеджеров – выбрать

сильного лидера и доверить ему право формирования коллектива. Это поможет удержать талантливых руководителей: лидер будет привязан к своему детищу, члены команды – к общей идее, под которую создавалась команда, а также и к личности руководителя.

Очевидно, что команда менеджеров нуждается в постоянном развитии, профобучении, тренингах. Представляется важным обучать персональных менеджеров не только по узкопрофессиональным предметам, но и помочь сформировать знания и навыки в области психологии, конфликтологии, ораторского искусства. Не менее значима и проблема постоянной информационной поддержки.

Каждый менеджер должен быть снабжен базовыми методиками по анализу эффективности сделок, оценке прибыльности клиента, расчету стоимости ресурсов и доходности вложений, а также должен уметь применять их в своей работе. Необходимо, чтобы база знаний всех служб банка была интегрированной и открытой для персональных менеджеров.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплён постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток. Банк также будет расширять и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.

Я считаю, что настоящий результат работы менеджеров заключается в умении достигнуть поставленных перед Банком задач силами именно самого Банка и его сотрудников. Но в этом случае от менеджеров требуются не только теоретические знания как правильно, но и практическое умение донести это до сотрудников и научить их это делать.

## Заключение

Проект – это временная и одноразовая задача, имеющая различную продолжительность. Он выполняется для удовлетворения определенной потребности организации, которая может быть созданием нового продукта или услуги, или изменением бизнес-процесса. Однако несмотря на то, что задача является одноразовой, необходимо правильно ее реализовать. Правильная реализация поставленной задачи во многом зависит от сотрудников, которые занимаются проектом, а также от организации их работы. Для реализации проекта обычно прибегают к трем видам организационной структуры: функциональной, проектной и матричной. Самой распространенной структурой в России на сегодняшний день является функциональная структура, представляющая собой иерархию, в которой для каждого служащего четко определен один вышестоящий руководитель. При этом сотрудники сгруппированы по специальностям: маркетинг, производство, закупки и т.п. Такая структура оптимальна для хорошо налаженного циклического производства, однако вызывает ряд трудностей при выполнении проектов. В частности, самым значимым недостатком такой структуры является отсутствие коммуникаций между подразделениями, занимающимися проектом. Проектная структура полностью противоположна матричной по своей организации. Здесь проектные команды как бы образуют свои собственные временные подразделения, созданные на время выполнения проекта и возглавляемые руководителями проектов. Основным недостатком проектной структуры состоит в том, что ресурсы не всегда используются эффективно (например, услугами юриста вы пользуетесь всего несколько часов в неделю, и их невыгодно оплачивать полностью из бюджета проекта). Эту проблему позволяет решить матричная структура, которая представляет собой компромисс между функциональной и проектной структурами. Здесь сотрудник подчиняется с одной стороны руководителю проекта, а с другой — своему функциональному руководителю. Каждый тип структуры имеет свои плюсы и минусы. Матричная структура является компромиссной, ее разновидности можно наиболее часто встретить в компаниях, бизнес которых связан с ведением проектов. Зачастую в одной компании можно встретить несколько структур в зависимости от масштаба и других особенностей конкретного проекта. Исходя из параметров проекта, необходимо выбирать наиболее подходящую организационную структуру по управлению им. С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное который и реализует команда и участники

проекта. Проект может реализовываться в рамках предприятия (организации) или вне рамок одного предприятия. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Существуют достаточно четкие основные требования к членам управленческого звена команды: к менеджеру проекта (проект-менеджеру), инженеру команды, администратору проекта, администратору контрактов, менеджеру по закупкам и поставкам, менеджеру по персоналу команды, менеджеру по качеству, менеджеру по коммуникациям, по финансам и менеджеру координатору. К основным характеристикам команды относятся состав, структура, групповые процессы. В команде важно правильное распределение ролей и наличие норм поведения, сплоченность для формирования эффективной команды. Система управления командой проекта включает: организационное планирование; кадровое обеспечение проекта; создание команды проекта; осуществление функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта.

## Список литературы

1. 2 Базаров, Т., Рыбкин И., Пыркова Т. Управленческие команды // Консультант директора. – 2009. – № 2. – С. 17-24
2. Гительмахер Р.Б., Назаров В.И. Команда менеджера: социальный, экономический, психологический и организационный характер. – М.: Интел-Синтез, 2008.
3. <https://katarsis.ru/chto-takoe-komanda/>
4. [https://www.prj-exp.ru/dwh/dwh\\_project\\_team.php](https://www.prj-exp.ru/dwh/dwh_project_team.php)
5. [https://studme.org/1006052121354/menedzhment/komanda\\_proekta](https://studme.org/1006052121354/menedzhment/komanda_proekta)
6. <https://studopedia.org/8-123847.html>
7. <http://www.justeconomic.ru/jusecs-653-2.html>
8. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 12 – 24
9. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Издание 3-е—Ростов н/Д: Феникс, 2006.—512 с.