



ВВЕДЕНИЕ

Управление проектом представляет собой достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения, стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и требований к результатам. Управление проектом включает в себя такие направления деятельности как определение сферы деятельности, управление временем, управление финансами, управление качеством, управление коммуникациями, а также управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами представляет собой важную и необходимую составляющую в управлении проектом, от которой зависит эффективность достижения целей проекта, а также получение запланированного конечного результата. В зависимости от того, как грамотно и эффективно будет сформирована команда проекта, так и будет реализован проект в будущем.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что особую важность приобретает эффективное управление проектами, за счет рационального формирования команды проекта, именно в случае начинающих фирм, находящихся на стадии становления.

1. 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 «внутрипроектной» культуры;

- развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений проблем, возникающих во время 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.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определяют отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым. На стадии формирования происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности.

Период срабатываемости – это период начала совместной работы, развития сплоченности группы, решающей коллективную задачу. Обычно он характеризуется повышенным уровнем конфликтности, вызванным различием в характерах специалистов, подходах, стилях и методах решения проблем. На этой стадии внутри команды идет процесс выделения лидеров, определяются роли работников и их место в команде.

Наиболее продолжительной считается рабочая стадия, когда на основе сформированного командного чувства идет нормальный продуктивный процесс работы. Эта стадия характеризуется максимальным раскрытием индивидуальных творческих способностей, члены команды учатся понимать и учитывать интересы друг друга.

При изменении проекта, изменении структуры управления проектом, завершении отдельных стадий проекта, замене работников в связи с профессиональным несоответствием приглашением временных специалистов и экспертов и в других случаях наступает стадия реорганизации. Задача менеджера на этой стадии заключается в организации адаптации новых членов команды к стилю и методам взаимоотношений в команде, в становлении их профессиональной роли, определении обязанностей и т.п.

При завершении отдельных стадий и/или всего проекта расформировываются соответственно отдельные подразделения и/или вся команда. При этом возможны два варианта дальнейших действий специалистов компании. В первом случае по окончании проекта работники возвращаются в свои функциональные подразделения организации. Во втором случае, если команда проекта формировалась не из сотрудников данной организации, менеджер проекта сталкивается с проблемой дальнейшего трудоустройства работников, которые не имеют возможности вернуться на прежнее место работы. Руководителю команды рекомендуется проявлять внимание к дальнейшему трудоустройству специалистов

в профессиональной сфере, предоставлять объективные рекомендации членам проектной группы с указанием их квалификации, знаний, навыков и опыта работы.

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.

2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

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.

Вывод

Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта⁹.

Команда проекта - совокупность работников, осуществляющих функции управления проектом и персоналом проекта.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта. Основным интегрирующим фактором создания и деятельности команды выступает стратегическая цель - реализация проекта.

Процесс формирования команды проекта (командообразования) обычно рассматривают как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно, но достигать цели проекта.

Команда проекта создается руководителем проекта.

Команда проекта как социальная группа обладает определенными характеристиками. При формировании и организации работы команды менеджер должен учитывать эти характеристики.