

Содержание:

Введение

Актуальность данной темы состоит в том, что 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.

Под командой понимается коллектив (объединение людей, осуществляющих совместную деятельность и обладающих общими интересами), способный достигать цели автономно и согласованно, при минимальных управляющих воздействиях. Команды существуют во многих областях деятельности: уже привычными стали термины «команда проекта», «управленческая команда», «творческая команда».

Причинами роста популярности команд являются проблемы экономического плана, включающими в себя рост конкуренции, технологические достижения, необходимость решения сложных проблем в максимально короткие сроки, текучесть кадров. А также обладают команды и недостатками: это 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 многоагентных 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 к формированию команды проекта, 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.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Наиболее востребованные личностные качества специалиста, наряду с профессионализмом, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена "работать на результат". Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведёт к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Для этого нужно понять что же такое проект? Конечно же большое значение имеет процесс формирования команды при управлении проектом, кто лидер и кто входит в состав команды? Данный вопрос я считаю актуальным и рассмотрю его в своей курсовой работе.

Целью моей работы является выявление особенностей формирования эффективной команды проекта и инструментов.

Исходя из цели курсовой работы, ставим перед собой следующие задачи: рассмотреть понятие управление проектами, как формируется проектная команда, как достичь ее эффективности, понять проблемы и недостатки командного проекта компании ООО «Смарт».

Для успешной реализации проекта огромное значение имеет эффективная команда проекта.

1.

Основные понятия и методология проекта

1.

Сущность понятия «проект»

Существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом. В самом общем виде проект (англ. projekt) – это «что – либо», что задумывается или планируется, например, большое предприятие» (толковый словарь Webster). Проект может рассматриваться как некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты. С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов. В современном понимании проекты – то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно – исследовательских работ, реконструкция предприятия, создание новой организации, разработка новой техники и технологии, создание кинофильма, развитие региона и т. д. [11, стр332]

Германский промышленный стандарт DIN 69 901 определяет проект как «замысел (намерение), который в значительной степени характеризуется одноразовостью условий в их совокупности, например заданием цели, временными, финансовыми, людскими или другими ограничениями, разграничением от других намерений и специфической организацией выполнения проекта».

Институт проектного менеджмента PMI определяет проект как ограниченное во времени намерение создать уникальный продукт, услугу или результат.

Проект: projectus (лат.) – «брошенный вперед». Это временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Профессор В. И. Воропаев предлагает следующее определение проекта: проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. Включение в определение «отдельной системы» указывает не только на целостность проекта и наличие у него границ, но и подчеркивает единственность проекта (в отличие от

серийного производства или текущей деятельности организации), а значит, его неповторимость и признаки новизны [5, стр. 17]

P. Steinbuch дает практичное короткое определение: проект – это одноразовое намерение выполнения задачи.

Таким образом, проект характеризуется:

- определенной целью;
- определенными средствами (человеческие, материальные, финансовые ресурсы);
- определенным временем выполнения;
- уникальностью

Единого общепринятого определения понятия «проект» в литературе не существует.

Итак, в современном понимании проекты — это то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, создание политической партии, реконструкция предприятия, создание новой организации, разработка новой техники и технологии, сооружение корабля, создание кинофильма, развитие региона — это все проекты.

Проект может существовать ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата. Концепция проекта вполне совместима с концепцией фирмы или предприятия и не только не противоречит ей, но часто становится основной формой деятельности фирмы

Все определения термина «проект» содержат нечто общее, т.е. необходимые признаки, характеристики проекта, позволяющие его выделять из всего многообразия явлений в качестве некоего вида таких явлений.

- 1.

Понятие «управление проектами»

Управление проектами по природе своей предполагает применение системного подхода. Проекты, программы и портфели проектов являются системами, компетенции менеджеров проектов предполагают способность к системному

мышлению. Целесообразно говорить и о профессиональных стандартах по управлению проектами, и о понятийном аппарате с системных позиций. [7, стр. 4]

Управление проектами (project management) – это относительно новая научная дисциплина, раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы и средства наиболее эффективного и рационального управления изменениями. Это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления и информационных технологий для достижения определённых результатов по составу и объёму работ, их стоимости, срокам и качеству [4, стр. 6]

Управление проектами - отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами [11,стр.7]

В 1969 г. В США начинает работу Институт управления проектами (PMI — Project Management Institute) — международная некоммерческая ассоциация специалистов в области проект-менеджмента, объединяющая более 150 стран. PMI создан для информационной и технологической поддержки профессионалов в области управления проектами. Деятельность его связана с разработкой стандартов в этой сфере, исследовательской и учебной деятельностью, осуществлением профессиональной сертификации. Профессиональная сертификация проводится для получения степени PMP (Project Management Professional) и CAPM (Certified Associate in Project Management). К 1987 г. управление проектами было выделено в отдельную дисциплину, и PMI разработал первую редакцию международного стандарта PMBOK. На сегодняшний день разработано несколько стандартов института, описывающих различные аспекты управления проектами. [1, стр. 7]

Единого способа для определения идеальной структуры проекта не существует. Несмотря на общепринятую отраслевую практику стремления к использованию предпочтительной структуры, проекты в одной и той же отрасли (или даже в одной и той же организации) могут существенно отличаться друг от друга [5, стр. 39]. Некоторые организации вводят правила, стандартизирующие все проекты, тогда как другие позволяют команде управления проектом выбирать наиболее подходящий вариант для каждого конкретного проекта. Например, одна организация может расценивать изучение выполнимости проекта как обычную предпроектную работу, другая может считать его первой фазой проекта, а третья может выделить изучение выполнимости в отдельный автономный проект.

Аналогично: одна команда проекта может разделить проект на две фазы, тогда как другая команда проекта может принять решение об управлении всеми работами в единой фазе. Многое зависит от характера конкретного проекта и стиля работы команды проекта или организации.

Управление проектом включает:

- идентификацию требований к проекту;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных стейкхолдеров проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- установление ясных и достижимых целей;
- адаптацию спецификаций, планов и подходов к различным интересам и ожиданиям стейкхолдеров проекта;
- балансирование противоречивых требований к качеству, объему работ, времени выполнения и стоимости [5, стр. 30].

Задачи управления проектом:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое. [12, стр. 20]

Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных процессов управления проектами, объединённых в 5 групп процессов:

- Инициация – официальное объявление о начале проекта. Найти тех, кто заинтересован в выполнении проекта, выделить его реальные цели, подчеркнуть коммерческие выгоды.
- Планирование – начинается с определения решаемой задачи, поставленных целей и объёма работы. Сюда же входит составление плана реализации проекта.
- Выполнение – исполнение работ, определенных в плане управления проектом, координация людей и ресурсов, интеграция и выполнение операций проекта. Это рабочая задача менеджера.
- Контроль – рабочая задача менеджера. В нее входят мониторинг проекта, определение производительности участников, сверка с планом проекта.
- Завершение – официальное объявление о закрытии проекта, документирование степени выполнения задач и извлеченных из проекта уроков, закрытие контрактов, высвобождение ресурсов для других начинаний. [16, стр.4].

Сфера управления проектами имеет свою уникальную область знаний, частично пересекающуюся с соседними областями. Область общего управления содержит знания, которые следует иметь каждому менеджеру проекта. Область технического управления содержит специальные знания в конкретной области деятельности. Это то, что делает менеджера проекта специалистом в этой области. Вспомогательные и поддерживающие дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции [5, стр. 30]

В каждом проекте можно определить специалистов, деятельность которых критична для успеха проекта в целом. Например, члены высшего руководства организации, контролирующие проект; специалисты, обладающие специфической квалификацией, необходимой для достижения результатов проекта, и т.п. В любом случае организационная структура управления должна обеспечивать прямой контакт менеджера проекта с данными специалистами. [18, стр. 48]

Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и

имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем. [18, стр. 18]

По причине возможного изменения план управления проектом носит итеративный характер и проходит через последовательную разработку на различных стадиях жизненного цикла проекта. Накопление знаний и опыта позволяет команде управления проектом осуществлять управление на более детальном уровне по мере развития проекта.

1.3. Жизненный цикл проекта

Любой проект от возникновения идеи до полного завершения проходит через ряд последовательных ступеней развития, полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта принято делить на фазы, фазы на стадии, стадии на этапы. [14, стр. 12]

Фундаментальные понятия «жизненный цикл» и «структура проекта» присутствуют во всех управлениях проектами и являются ключевыми с точки зрения эффективного управления реализацией любого проекта. В данной главе представлены основные правила и алгоритмы структуризации проекта, а также даны представления о типичных ошибках, совершаемых при структуризации проекта. Здесь же приводится обзор основных методов и средств структуризации проекта и объясняется структура проекта с точки зрения взаимодействия проекта с его внешней средой. [8, стр. 18]

Жизненный цикл проекта – это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью.

Жизненным циклом проекта является промежуток времени между моментами появления (зарождения) и ликвидации (завершения) [6, стр. 22]

Жизненный цикл может документироваться с помощью методологии. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, отрасли промышленности или используемой технологии. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и

действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта. Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ.[11, стр.15]

По современным воззрениям, принимая во внимание концепцию устойчивого развития человеческого общества, команда проекта должна понимать и учитывать полный жизненный цикл продукта (услуги, результата) [5, стр. 37]

Фаза проекта – это набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых достигается один из основных результатов проекта. [2, стр. 37]



Рисунок 1.3 Концептуальная схема жизненного цикла проекта [2, стр. 37]

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой:

- Начало проекта
- Организация и подготовка
- Выполнение работ проекта

- Завершение проекта



Рис.1.3 1 Пример жизненного цикла проекта. [11,стр.16]

Менеджеры проекта или организация могут разделить проект на фазы, чтобы обеспечить более качественное управление с соответствующими отсылками на текущие операции исполняющей организации. Совокупность этих фаз составляет жизненный цикл проекта.

2. Принципы формирования проекта и преимущества групповой работы

2.1. Участники проекта

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта. Следует отметить, что участники проекта — категория более широкая, чем команда проекта.

Участником проекта в принципе может быть любое физическое лицо (зарегистрированный пользователь системы, который может подать заявку

администратору проекта для внесения себя в список его участников). В одном проекте может участвовать несколько персон и несколько компаний одновременно.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда — сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу. [18, стр. 44]

Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта. Участники могут оказывать положительное (деловые круги общества) или отрицательное (группы защитников окружающей среды, коррумпированные чиновники) влияние на проект. Команда проекта часто не обращает внимания на отрицательно влияющих участников, рискуя тем самым провалить проект [16 стр. 42]

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. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.[9, стр.333]

Помимо активных участников, проект может затрагивать интересы большого количества различных субъектов, так или иначе, на него влияющих. Это — поставщики, владельцы, общественные организации, средства массовой информации, органы государственной власти, общество в целом.

В широком смысле участника проекта можно определить как физическое или юридическое лицо, вовлеченное в деятельность по проекту, заинтересованное в успешной или неуспешной реализации проекта. [18 стр. 45]

2.2. Формирование проектной команды

Формирование команды проекта - отдельная задача проектного управления, когда все усилия направлены на объединение квалифицированных специалистов в группу, способную самостоятельно анализировать и реализовывать функциональные задачи проекта. Этапы формирования команды проекта:

определение задач;

распределение ролей, определение необходимой квалификации членов команды и их количества;

согласование;

определение условий и ресурсов проекта;

формирование команды проекта.

Необходимо понимать, что сформированная в соответствии с критериями набора проектная группа проходит определенные этапы развития, требующие управленческого внимания. Данные этапы соответствуют стадиям групповой динамики и включают в себя: формирование, этап конфликтов и конфронтации, этап нормализации, основной этап работы, расформирование. [15 стр. 105]

При подборе команды руководитель проекта должен как можно раньше наладить взаимодействие с руководителями функциональных подразделений.

При формировании команды следует учитывать ряд трудностей. Одна из них — это высокие требования к психологической готовности участников. [9, стр. 470]

В активной части процесса формирования команды выделяют четыре основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Проектная команда должна удовлетворить запросы заказчика и других, не входящих в команду участников проекта, выраженные в виде декларируемых ими или скрытых (латентных) целей.

Задачи, первоначально поставленные перед командой проекта и возникающие в ходе его осуществления, полностью определяются набором тех декларируемых и скрытых целей, носителями которых выступают участники проекта.

Команда проекта — специальная временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта. Основная сила проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителей — менеджера проекта и ключевых членов команды. Основная проблема проектной концепции управления заключается в сложности создания эффективной временной системы управления, которая должна функционировать совместно с постоянной системой управления в организации. [8, стр. 29]



Рис. 2.2. Этапы формирования команды проекта [9, стр. 337]

В проекте принято выделять следующие цели

- участников проекта, входящих в команду;
- других участников проекта, не входящих в команду;
- исполняющей организации;
- проекта;
- команды;
- членов команды.

Выделяют три типа проектных команд:

команда проекта (КП) — организационная структура проекта, в которую вовлечены как все лица, непосредственно выполняющие работы проекта, так и лица, представляющие интересы различных участников проекта. Задачей руководства команды проекта является выработка стратегии проекта, ориентированной на достижение целей проекта;

команда управления проектом (КУП) — организационная структура команды проекта, включающая тех членов КП, которые вовлечены в управление проектом, в том числе представителей некоторых участников проекта и административно-управленческого персонала. Задачей КУП является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления;

команда менеджмента проекта (КМП) — организационная структура проекта, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта или одной из стадий его жизненного цикла. Часто в КМП входят работники, осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом, а также непосредственно участвующие в принятии решений. Среди главных задач такой команды можно назвать реализацию стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента. КМП часто называют группой менеджмента, просто менеджментом или топ - менеджментом, руководством и пр.

Время существования команды проекта всегда связано с его началом и окончанием.

В процессе образования и деятельности команды проекта выделяют пять стадий:

- 1) образование — члены команды объединяются со стремлением к взаимному сотрудничеству;
- 2) интенсивное формирование — после начала совместной работы оказывается, что члены команды имеют разные мнения относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению, что может приводить к спорам и даже конфликтам;
- 3) нормализация деятельности — члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа;

4) исполнение планов по реализации проекта — после того как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления;

5) трансформация команды или ее расформирование — завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует разрешения вопроса о будущей работе членов команды. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление по поводу окончания совместной работы, особенно если их будущее не определено).

Эти стадии на практике разные команды проходят неодинаково. Часто бывает так, что команды разваливаются, не дойдя не только до эффективного исполнения проекта, но и до стадии нормализации деятельности. Это зависит как от внутренних (например, от общего уровня профессиональной управленческой культуры на фирме), так и от внешних причин.

Задача менеджера проектной команды — обеспечить конструктивный переход команды проекта из одной стадии жизненного цикла проекта в другую в рамках проектной деятельности и довести проект до успешного завершения.

Развитие команды проекта следует осуществлять по нескольким основным направлениям: техническое обучение необходимым для реализации проекта навыкам; мероприятия, обеспечивающие совершенствование навыков группового взаимодействия; действия по повышению командной сплоченности; поощрение и премирование. [15, стр. 108]

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связать элементы работ, которые предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта. Суть структуризации проекта (Work Breakdown Structure — WBS) состоит в следующем: проект делится на поддающиеся управлению элементы работ, для которых легко определить затраты и построить графики исполнения. Должным образом подготовленная и составленная структура проекта должна удовлетворять требованиям менеджера проекта и заказчика. Структуризация проекта помогает менеджеру наделить участников проекта ответственностью за выполнение конкретных технических заданий. Она также позволяет создать простую систему отслеживания хода

реализации проекта.

Для того чтобы проектом управлять, его следует разбить на иерархические составные части. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой «дерево» ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта. Иными словами, структура проекта — это организация связей и отношений между ее элементами. Вообще, структурами проекта называются иерархические декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом в интересах различных участников проекта. [8, стр. 30]



Рис. 2.2.1 Структура системы управления командой проекта [9, стр. 334]

Командообразование (тимбилдинг) — это бесконечный процесс, но стоит отметить, что наибольшее внимание ему важно уделять, когда необходимо познакомить

между собой участников команды и создать рабочую атмосферу, на которую благоприятно будет влиять дружественная обстановка между участниками проектного образования. Главная проблема командообразования— это большой диссонанс менталитета и культуры российского народа тем методам, которые отечественные компания пытаются применять, чтобы организовать команду.

Таким образом, управление командой требует от руководителя проекта постоянного мониторинга происходящих рабочих и групповых процессов, своевременного проведения корректирующих действий, регулярного предоставления обратной связи членам команды и целенаправленных действий по развитию команды.

Отсюда вывод, команда — это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы. Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает ее организационная структура команды проекта

2.3. Преимущества групповой работы над проектом

Проектные группы создаются в тот момент, когда организация, как правило, переживает период изменений. На них возлагаются особые надежды как на проводников этих изменений, так как функциональные службы часто неспособны к решению задач такого рода.

Проектная группа и команда проекта могут рассматриваться как идентичные понятия. Вместе с тем иногда различают группу или команду во главе с «командиром» и творческую команду типа «team», в которой не бывает иерархических структур. Последняя целесообразна, когда решаются сложные задачи и требуется творческий обмен мнениями.

Результат. Проектные группы обычно дают большее количество и разнообразие подходов к проблеме или к ее решению, чем может дать любой отдельный индивид, работая в одиночку. Обмен взглядами, мнениями, оценками стимулирует к генерации большого числа разнообразных идей.

Вклад. Группы обычно вкладывают больше человеко-часов в решение задачи, чем индивиды, работающие в одиночку. Значительные затраты времени при групповой работе дают свои выгоды, позволяя лучше использовать различного рода ресурсы при подготовке и реализации решений.

Знания. Как правило, в организации довольно много специалистов профессионалов, но часто ни один из них не имеет достаточных знаний или умений для решения задачи в одиночку. Проектная группа обладает более обширными знаниями, умениями и навыками, чем отдельный человек. Для задач, требующих творческих идей или привлечения более обширной информации из разных областей, группа оказывается более продуктивной за счет использования всей суммы знаний и опыта, которыми обладают ее члены. [2, стр. 93]

Уменьшение предубеждений. Группы могут успешно избегать предубежденности и уменьшать ее влияние на совместную работу. Решение, которое было бы трудно принять человеку в одиночку из-за того, что на него влияет ряд социальных предубеждений, может быть легче достигнуто в группе, поскольку члены группы успешнее противостоят социальным давлениям, черпая силы друг у друга. Открытое противостояние (конфронтация) идей и взглядов в ходе групповых обсуждений, показывает членам группы, что высказанная мысль - это, как правило, не догма, а лишь чье-то мнение. Таким образом, группы развивают у своих членов способность к объективному рассмотрению поставленных проблем.

Вовлеченность (включенность). Групповая работа - это эффективный инструмент преодоления сопротивления к новым идеям. Привлечение ключевых фигур организации к подготовке решений, принимаемых проектной группой, способно существенно снизить сопротивление, которое могут встретить действия группы в коллективе.

Поощрение коллективной работы при постановке целей и решении проблем, повышает уровень включенности членов группы в ее работу, способствуя высокому уровню поддержки членами группы принимаемых решений.

Итак, осуществление проектов невозможно в какой-либо другой форме взаимодействия людей между собой, если только речь не идет о так называемых проектах одного человека. Однако в этом случае едва ли можно ожидать выполнения тех критериев, которые с самого начала связываются с проектом. В качестве преимуществ или же недостатков работы в группе могут быть названы

следующие (табл. 2.3).

Преимущества	Недостатки
Активирование всех потенциальных человеческих возможностей	Значительные расходы на переориентирование. (Обучение, работа на начальном этапе)
Развитие качеств, направленных на взаимодействие	Значительные затраты времени на дискуссии в группе
Обретение общих знаний и перспектив	Опасность подавления индивидуализма
Взаимная компенсация совершенных ошибок	Неясное распределение ответственности
Улучшение качества принимаемых решений	Повышение самостоятельности группы (проблемы в управлении ею)
Ускорение осуществления принятых решений	
Улучшение качества общения	Проблемы с последующей повторной интеграцией членов группы
Повышение организационной гибкости	

Таблица 2.3 Преимущества и недостатки работы в команде [2, стр. 95]

Из таблицы видно, что при работе в команде много как положительных и отрицательных моментов. Но мне, кажется что правильный исход взаимодействия напрямую зависит от выбранного стиля управления руководителя проекта.

Традиционное руководство Работа в команде

Иерархия	Командная структура
Рутинная и стандартизация	Оригинальность, гибкость, готовность к риску
Зависимость от мнения руководства	Отсутствие заданного управления, менеджмент изменений (management of change)
Проведение отдельных решений	Передача полномочий и представление будущих целей
Воздействие властью	Менеджмент в качестве партнера производительности
Побудительный менеджмент	Идентификационный менеджмент
Конкурентное мышление	Взаимодействие

Табл. 2.3.1 Отличия традиционного руководства от работы в команде

Любая производственная, предпринимательская, инновационная и другие виды деятельности с целью получения прибыли или иных конечных результатов нуждаются в инвестициях. Однако инвестиции ограничены, а потребности в них очень велики, поэтому предприниматели, коммерсанты, экономисты, финансисты сталкиваются с задачами выгодного распределения и более эффективного использования инвестиций. Эти задачи решаются как на локальном уровне отдельных предприятий, банков, магазинов, так и на уровне крупномасштабных инвестиционных программ. Лица, принимающие решения и оценивающие их последствия на всех этапах реализации, должны владеть основными понятиями и методами практических инвестиционных расчетов. Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта с точки зрения их прибыльности, стоимости, сроков реализации. [14, стр. 69]

Иностраный опыт показал, что необходимо применять работу командой. Работа командой дает преимущества, например, уменьшается текучесть кадров, увеличивается производительность труда, заказчики бывают довольны, а организация извлекает дополнительные прибыли.

3 Концепция эффективности проекта ООО «Смарт»

3.1 Эффективность проектной команды

Эффективные проектные группы имеют по меньшей мере пять основных характеристик:

- высокие результаты в работе;
- высокая удовлетворенность членов группы принадлежностью к группе и работой в ней;
- большое количество предлагаемых идей и решений;
- большое количество решенных проблем и высокое качество решений;
- положительный эмоциональный опыт.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно психологического климата деятельности. В профессиональном отношении эффективность — это прежде всего нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- развита неформальная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;

- ее члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- ее члены выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства. [2, стр. 106]

При соблюдении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. Основным показателем, по которому судят о группе, является эффективность ее работы. Очевидно, что не все группы работают с одинаковой эффективностью. Помня об этом, рассмотрим кратко различные факторы, которые оказывают влияние на групповую эффективность.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

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

Ответственность за работу всегда лежит на менеджере команды проекта. Остальную часть работы можно и нужно уметь делегировать. Умение делегировать полномочия, тем самым развивая способности персонала, становится основным качеством эффективного менеджера проекта. [2, стр. 114]

Характеристика эффективной проектной команды

Характеристики высокоэффективной интегрированной проектной команды

Удовлетворение от работы	Ясное понимание общих целей
Вклад в командную культуру	Открытость
Гордость за команду	Уверенность друг в друге
Вовлеченность в деятельность	Разделение компетенций
Лояльность по отношению к членам команды	Эффективные внутренние процедуры
Согласие и гармония	Гибкость и адаптивность
Ориентация на результат	Совершенствование и рост компетентности

Таблица 3.1 Характеристики эффективности проектных команд

Показатели оценки эффективности проекта.



Рисунок 3.1 «Пирамида успеха» проекта [2 стр. 8]

Команды, которые постоянно уделяют чрезмерное внимание собственному развитию, часто оказываются непродуктивными и, как правило, не удовлетворяют своих членов [4, с.142].

Каким бы ни был набор характеристик эффективности проектной команды, главным критерием всегда служит получение качественного конечного результата вовремя реализованного проекта.

Получается, что искусство эффективного управления во многом определяется способностями и талантами руководителя. Однако управление все в большей степени основывается и на научных подходах.

3.2 Создание проектной команды в компании ООО «Смарт»

Объектом исследования является отдел по сборке электронных плат компании ООО «Смарт»

Компания «Смарт» решила самостоятельно изготавливать платы. Для этого понадобился отдел для изготовления плат, так как ранее они закупались за границей. Менеджеру по персоналу поручили подобрать сотрудников. Инженеру проекта подготовить площадку, выделить и спроектировать рабочие места.

В команду набирали как из собственной компании, так и используя внешние ресурсы. Сформированные члены команд были с различным опытом и навыками.

В команду приняли восемь девушек, собирающих электронные платы. Все члены команды работали на линии, каждый отвечал за свою часть работы. За работой наблюдал мастер (администратор проекта), контролировавший еще несколько других отделов. Сидели они все за длинным столом, в котором у каждой из девушек была своя ниша (рабочее место). Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. В связи с участвовавшей бракованной продукцией, было принято решение провести анализ работы. Когда проводилось исследование, выяснилось что в коллективе плохая психологическая обстановка, частые прогулы, низкая производительность. Производительность составляла 12 плат в час. Линия часто выбивалась из ритма,

когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, так как работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами.

Администратор проекта практически ничего не сообщал о результатах работы, только на совещаниях старшему оператору, который в свою очередь не доносил полноценную информацию, уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда старший оператор видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет, но это не всегда помогало.

Было принято решение что нужно провести дополнительное обучение всех сотрудников линии. Еще выдвинули на повестке дня предложение о пересмотре рабочего места всех сотрудников отдела, для большей эффективности процесса.

Руководство компании пошло навстречу сотрудникам отдела провело обучение по повышению квалификации сотрудников. И изменена концепция рабочих мест сотрудниц, чтобы более опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом.

Вскоре после этого производительность возросла, а процент брака сократился, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большей ответственности, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей - занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей. Общая производительность снизилась, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Руководитель проекта принял решение расторгнуть договор со старшим оператором. Руководитель проекта решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Производительность тут же упала, но через месяц выросла. Процент брака снизился до прежнего показателя. На очередном совещании, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. Чтобы проводить ежедневный анализ проделанной работы. После этого процент брака еще снизился, показав, что при необходимости команда способна на большую производительность.

3.3 Анализ ситуации в компании ООО «Смарт»

Целью создания команды по изготовлению плат было усовершенствование существующих аналогов иностранных производителей, удешевление. Были проведены различного рода проектные анализы о целесообразности создания проектной команды.

При выборе организационной структуры руководители проекта остановили выбор на проектной, так как было неизвестно насколько практически будет дешевле и качественно собственное производство плат.

В ходе анализа работы в управлении отдела компании ООО «Смарт» были выявлены следующие недостатки:

На начальном этапе работы команды при решении производственных задач возникали конфликты. Мало уделяется внимание распределению ролей в команде, составлению планов. Мастер (администратор проекта) не производит анализ ролей в команде, необходимых для обеспечения ее эффективной работы.

Необходим регулярный контроль – ежедневный, еженедельный и месячный. Во время работы администратор команды столкнулся с негативным поведением членов команды, соперничеством за внимание, конфликтами за власть между членами группы и руководством, эмоциональной реакцией на задания, данные к исполнению, и сомнениями людей.

Руководитель проекта отстранился от социально – психологических проблем внутри команды, делегировав решение всех задач только на администратора проекта (мастера). Поэтому он должен был воспользоваться несколькими инструментами - это формирование корпоративной культуры и командообразование, т.е. совместное проведение отдыха и досуга, обучение,

совместное прохождение тренинга. В результате можно сделать вывод, что не каждая созданная команда является эффективной, поэтому руководителю необходимо предпринять некоторые меры по совершенствованию эффективности команды.

Я считаю что для эффективности командной работы нужно было предпринять:

- оказывать помощь команде при выполнении поставленной задачи;
- доносить более подробно и своевременно информацию о целях и задачах;
- правильно распределять роли;
- создавать хороший психологический климат;
- создание условий для того чтобы сотрудники поближе узнали друг друга;
- правильно оценивать возможные риски;
- разработать и внедрить мотивацию, для этого необходимо провести анкетирование или тестирование, чтобы понять, как образуются мотивы у каждого сотрудника, так как они у каждого свои;
- необходимо провести тренинг «Формирование команды»

Главное в создании эффективной команды проекта, это учиться на ошибках. Во время обнаруженная ошибка порою может считаться как успех.

Команда должна считать друг друга равными и ответственными за выполняемую работу. Знать, понимать, дополнять друг друга, доверять и помогать друг другу. Чувствовать ответственность как за свой личный вклад в работу команды, так и за общекомандные результаты работы. Смотреть на проблемы как на повод для совершенствования. Составлять график своей работы, оставляя достаточно времени на анализ истинных причин тех или иных проблем и качества уже принятых решений. Именно так можно найти лучший способ совместной работы и научиться взаимодействовать.

Заключение

Итак, в заключение данной темы курсовой работы можно сказать, что команда - это группа людей, созданная для того, чтобы работать вместе. Команда создается на

работе, чтобы выполнить какое-либо задание или для достижения определенного результата, в том случае, если одного человека не достаточно для этого. Целью руководства является определить, когда нужно создать команду. Успешное формирование команды - это способ построить более успешный бизнес и стать успешным с помощью своих же сотрудников.

Рассмотреть на сегодняшний день все существующие механизмы невозможно, хотя бы потому, что они постоянно совершенствуются и разрабатываются всё новые. И если процессом будут руководить настоящие «руководители», то вероятность эффективного достижения поставленных целей очень высока.

Возглавлять ее должен руководитель, обладающий всеми нужными для этого качествами, и именно ему предстоит не только сформировать команду, но и заставить ее эффективно работать.

«Тремя китами» эффективного управления проектами являются концепции жизненного цикла проекта, команды проекта и финансирования проекта.

Сегодня гораздо большее количество руководителей понимают необходимость командного взаимодействия наряду с индивидуальными действиями - для себя и для других структур в организации. Есть также большая озабоченность и понимание необходимости гибкого подхода к лидерским стилям и менеджерским функциям.

Более очевидным становится, что командосплочение — важнейшее условие эффективности работы любой организации, предприятия, компании, фирмы и т.п.

Невозможно сформулировать полный набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Можно выделить основные элементы эффективной работы команды:

удовлетворение личных интересов членов команды,

успешное взаимодействие в команде,

решение поставленных перед командой задач.

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.

Для исследования практических аспектов создания эффективных команд изучался опыт компании ООО «Смарт». В компании во время формирования управленческой команды старается пройти через все необходимые этапы с целью формирования эффективной команды и достижения наилучших целей и результатов работы компании.

Если изначально все это поддерживалось бы правильным образом, то на выходе получили – реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель эффективной командной деятельности.

Команды должны оценивать эффективность своей работы регулярно и честно. Командам необходимо анализировать случаи яркого успеха и неожиданных поражений в их компании или у конкурентов. Составляя график своей работы, обязательно нужно оставить, достаточно времени на анализ истинных причин тех или иных проблем и качества уже принятых решений, определение областей, в которых они как единая команда могут создать максимальную стоимость. Именно так можно найти лучший способ совместной работы и научиться взаимодействовать. Причины успехов команды сложнее.

Нельзя не отметить и тот факт, что рассматриваемый материал сосредоточен на деятельности команды исполнителей. Необходимы дальнейшие исследования в рамках данной проблематике, потому что, по моему мнению, рабочие команды являются необходимой составляющей любой организации, ориентированной на быструю реакцию на внешние изменения, на поддержание высокой конкурентоспособности продукции и услуг.

Важно, чтобы между участниками командами была установлена коммуникация, которая характеризуется четкостью и целевой направленностью, а также показывает умение их взаимодействовать друг с другом, прислушиваться к друг другу и бесконфликтно решать возникавшие вопросы и также их урегулировать. Также, важным остается взаимодействие всего коллектива, а не только формальных и неформальных лидеров, которые в любом случае устанавливаются в любой группировке. Эффективная команда работает сплоченно и сообща, где в решении поставленных вопросов участвуют все члены команды и предлагают свои собственные решения. Другим показателем служит нацеленность на результат. Чтобы участники были на него нацелены и сконцентрированы, чтобы работа ими выполнялась качественно в срок необходима лояльность к проекту, грамотная

передача информация от одного участника к другому, исключая принцип «сломанного телефона», руководство главного члена команды также должны быть целенаправленным, четким и систематичным, не допуская разобщенности задач и добавления нагрузки дополнительными обязанностями того члена команды, который данными компетенциями не обладает. Поэтому, на основе эффективной работы команды, можно сформулировать неэффективную работу, которая оказывает негативное воздействие на результат деятельности и конечный результат:

- разобщенность между членами команды, не умение коммуницировать между собой;
- участникам команды непонятны их роль и обязанности;
- нет слаженной системы постановки целей и задач, где каждый из членов команды «отпихивает» от себя обязанности и перекладывает их на других без основательных причин;
- отсутствует гармонизация отношений с другими отделами компании;
- нет четкого графика, либо он не соблюдается, что в итоге может привести к срыву сроков или некачественному выполнению своих обязанностей.

Поэтому важно при создании команды учитывать все методики организации рабочего процесса и деятельности участников. Регулировать ее, корректировать при необходимости и адаптировать в случае изменяющихся условий функционирования или корректировки целей.

Команда проекта в организации представляет собой нанятую группу персонала. Целью такой команды является — развитие внутренних и внешних процессов предприятия. Соответственно, их система оплаты должна отличаться от системы оплаты других коллег, которые выполняют свои рабочие обязанности на местах. Так как проектная команда формируется для определенной цели, которую необходимо достигнуть, следовательно, у работников должна быть соответствующая мотивационная составляющая, которая может быть выражена как в материальных, так и в нематериальных благах (в форме поощрения, дополнительных дней отпуска и т. д.). Одной из проблем представляется некомпетентность руководителя. И, чаще всего, руководитель не руководит персоналом (участниками команды), а осуществляет «царствование» над ними. Необходимо, чтобы руководитель команды был не просто формальным лидером, но

и неформальным. Поскольку если между отделами не установлены отношения, то создание эффективной команды станет невозможным.

Таким образом, для того, чтобы деятельность проектной команды была эффективной, необходимо организовать работу команды с точки зрения сплоченности и занимаемых ролей в соответствии их профессиональными навыками, компетенциям и личностным качествам. Поддержка, мораль, взаимопонимание, слаженность — основные необходимые навыки для эффективной команды проекта. Для того, чтобы команда проекта занималась реализацией эффективной системой работы предприятия, каждый член ее группы должен быть соответственно замотивирован и обладать необходимой квалификацией. Именно поэтому проектный отдел занимает первое место в числе участников по повышению квалификации, тренингов и различных семинаров среди остальных отделов компаний (с учетом российского менталитета). Опытное наставничество, прогрессивные лидеры и вера в эффективную деятельность команды приносит положительные результаты их деятельности.

Список литературы

1. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
2. Вафин Э.Я. Управление проектами / Э.Я. Вафин, А.С. Груничев. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 198 с.
3. В. В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. Управление инвестициями: В 2-х т. Т. 2. — М.: Высшая школа.— 512 с.. 1998
4. Деминг Эдвардс. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 419 с
5. Дульзон А. А. Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с. : ил.
6. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум / А.Т. Зуб.—М.: Изд-во «Юрайт», 2014.
7. Ильина О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации. Монография. Москва 2012 – 186 с.

8. Лукманова, И.Г.Л Управление проектами : учебное пособие / И.Г. Лукманова, А.Г. Королев, Е.В. Нежникова; М-во образования и науки Росс. Федерации, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». Москва : МГСУ, 2013. 172 с.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664
10. Моргунов Е., Лидер и его команда. // Управление персоналом. - 2009. - №11,12
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®) четвёртое издание, Project Management Institute, Inc., 2008 г.
12. Рыбалова Е. А. Управление проектами: учебное пособие/ Е. А Рыбалова – Томск: ФДО,ТУСУР, 2015. – 206с.
13. Травин В,В., Магура М И., Курбатова М. Б. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI: Учебно – практическое пособие/ В. В. Травин, М И Магура, М. Б Курбатова. – М.: Издательский дом «Дом» РАНХиГС, 2016 – 112с. (Модульная программа «Руководитель XXI века»)
14. Управление проектами: учеб. пособие/ Л.А.Загеева, Е.С.Маркова. — Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2019.—86с
15. Управление проектами: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Матюшка. – М.: РУДН, 2010. – 553 с.
16. Управление проектами: учеб. пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько (отв. ред.) [и др.]. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с
17. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление фирмой - М.: АКАЛИС, 1996. – 516 с
18. Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие /М.В. Романова. – Москва : Форум : Инфра-М, 2010. – 256 с. – (Высшее образование) . – ISBN 978-5-16-002920-7 (978-5-8799-0308-7).