

Лекция 5.

Теоретический блок «Один в поле не воин»

Управление командой проекта

- Формирование команды.
- Организация эффективной деятельности команды.

При организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи:

- формирование команды проекта;
- организация эффективной работы команды.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций и отдельных специалистов. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию. Специалистов и организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, финансовые институты-банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая руководителем проекта – менеджером проекта.

Следует отметить, что участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта.

Команда проекта

Команда проекта – это одно из главных понятий управления проектами. Количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом. Как правило, лидеры (менеджеры) функционально или предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду управления проектом. Лидеры групп – это руководители, координаторы усилий всех членов группы; члены группы – непосредственные исполнители, которые имеют возможность сосредотачиваться на конкретной работе.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта раскрывает её организационная структура команды проекта. Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом. Первый принцип: ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик 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. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта. Второй принцип: для управления проектом создаётся единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности. Система управления командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание

команды проекта, а также осуществляет функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта.

Команда - это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Члены команды взаимозависимы в работе, т.е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

Способы получения отдачи от проектной команды:

- подбирать подходящие кадры;
- давать им общую картину;
- доверять членам команды;
- проводить время с командой;
- ставить цели;
- уметь хорошо ладить с людьми.

Методы формирования команды проекта.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

- целеполагающий (основанный на целях);
- межличностный;
- ролевой;
- проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта.

Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей.

Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

Главная цель формирования команды – создание самостоятельного управления и решение своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени.

В активной стадии процесса выделяются четыре основные цели:

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

Социальные роли в команде

Социальное поведение личности во многом связано с ее ролью. Понятие "роль" в социальной психологии означает социальную функцию личности, соответствующий принятым нормам способ поведения в зависимости от ее статуса (позиций) в системе межличностных отношений. Такое понимание связано с тем, что в сходных обстоятельствах (например, на одном предприятии) работники, занимая одинаковые должности, ведут себя в трудовом процессе одинаково в соответствии с требованиями производства, т.е. их трудовое поведение регламентируется соответствующими документами (положениями, должностными инструкциями и т.д.).

Другими словами, роль - это устойчивый шаблон поведения, воспроизводимый людьми, имеющими одинаковый статус (позицию) в социальной системе. В роли отражаются, следовательно, социально - типические аспекты поведения.

Исходя из приведенного определения, социальная роль выполняет две функции:

- указывает человеку, как ему вести себя в данной позиции (члена команды, студента, покупателя в магазине, пассажира в автобусе, сына в семье и т.д.);
- формирует определенные ожидания партнера от поведения ее исполнителя, которые, в свою очередь, определяют ответное поведение партнера;
- функциональная роль каждого члена команды определяется должностными инструкциями, в которых отражены обязанности, права, ответственность работника, его официальные взаимосвязи с другими членами коллектива, а также основные требования к его профессиональным качествам.

Подробная и ясная должностная инструкция является основой для адекватного понимания и усвоения функциональной роли. Однако, как свидетельствуют результаты социологических исследований, детальная регламентация функциональной деятельности работника не всегда бывает обоснованной, т.е. инструкция должна устанавливать известную степень самостоятельности работника, возможность для проявления инициативы и творчества.

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе совместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентаций, и как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого.

Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и склонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т.п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные, признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, «пройдохи» (в хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях.

Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и общего согласия, неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу «у тебя лучше всех это получится».

Выделяются три основных типа ролевого распределения в команде - в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

Профессиональная деятельность - для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны: - «организатор-координатор» - как правило, это руководитель команды; - «главный специалист» (2 - 3 человека) - члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности; - «напарник» - (1 - 2 человека) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством; - «завхоз-ремонтник» - член команды ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды; - «агент по снабжению» - член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

Взаимодействие с внешней средой - здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли: - «аналитик» - наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления; - «переговорщик» - член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»; - «скептик» - член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев; - «лоббист-доставала» - наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи; - «душа команды» - наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, ее

Импульс и Совесть. Решение сложных проблем - здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли: - «генератор идей» - член команды с хорошо развитым творческим мышлением; - «концептуализатор» - член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; - «оптимизатор» -

член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; - «реализатор» - член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности; - «критик» - тот же «скептик» из II типа распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

После разработки стратегии формирования команды проекта осуществляется кадровое планирование, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить определенное количество излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности проекта в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план реализации проекта, поэтапность развертывания работ), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом изменения технологии, этапов проекта). При этом важной является и информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Следует отметить, что подбор и оценка персонала представляют одну из значимых управленческих функций управления персоналом проекта. При подборе персонала могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники.

Основными критериями оценки персонала являются:

- уровень образования и профессиональной подготовки;
- производственный опыт и практические знания;
- организаторские качества;

– манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);

– целеустремленность (стремление получать новые знания и навыки, энергичность, инициативность);

– интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, умение вести переговоры);

– состояние здоровья, возраст.

Данные критерии оценки носят общий характер. Реализация в практической деятельности предполагает их конкретизацию применительно к должности.

Важнейшую роль при работе над проектом играет подготовка и переподготовка руководителей и специалистов команды проекта. Её проведение может осуществляться двумя путями.

Первый путь – это повышение профессионально-квалификационного уровня персонала. Система повышения квалификации включает: краткосрочные (от 2-3 дней до года) курсы переподготовки, осуществляемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения квалификации и т.п. По большинству учебных планов существуют федеральные и мировые стандарты (финансовый менеджмент, управление проектами, управление персоналом).

Второй путь – обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала в реализации проекта. В рамках этой проблемы возникают следующие задачи развития персонала, в первую очередь, управленческого:

– умение определить своё место и роль в процессе управления проектом, понимание целей и стратегии проекта в целом и функций в рамках команды проекта;

– умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться его подразделением и персонально;

– получение знаний по современным подходам и методам решения задач управления проектами;

– освоение методов и навыков эффективной работы подчиненных и, прежде всего, мотивации их работы на требуемые результаты.

Для решения перечисленных задач необходима целевая подготовка, привязанная к реальным практическим задачам управления проектами и в частности управления человеческими ресурсами проекта. Достичь этого результата можно с помощью привлечения консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, а также сотрудников зарубежных фирм.