

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у реалізації проекту, на цьому етапі доводиться розв'язувати ряд специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т. п.

Багато дослідників підтверджують, що близько 80 % опитаних проект-менеджерів висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів. Ефективне управління персоналом — це основа управління проектом. Зазвичай і інвестори розглядають персонал і команду менеджерів як головний чинник успіху проекту.

Створення професійної команди для нового проекту — один із основних обов'язків проект-менеджера на одному з перших етапів його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту – це сукупність працівників, які здійснюють функції управління роботами і персоналом проекту. За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — відділи і фахівці, виконавці, що відповідають за окремі функціональні сфери. За змістом, команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди є стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту є соціальним організмом, що має свій початок, розвиток та функціонування і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом.

Значення командної роботи з реалізації проекту ускладнюється можливістю синергетичного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні «стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин».

Критеріями відбору фахівців до складу команди проекту зазвичай є освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості. Наприклад, Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі розробив систему вимог до менеджера за критеріями, яку можна застосовувати в практиці комплектування проектних груп:

1. Розумові здібності – це здатність давати оцінку певним ситуаціям, творче мислення, стереотипне мислення, аналітичне мислення.
2. Соціальне відношення, куди відносять комунікативність, силу переконання, наполегливість, співробітництво.
3. Ставлення до роботи – це інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність, сприймання навантаження, ініціатива, здатність до планування, організованість.

Наведений перелік вимог не є вичерпним і може бути доповнений такими характеристиками:

- ✓ володіння менеджером технологією й інноваціями;
- ✓ готовність до інтернаціоналізації менеджменту;
- ✓ здатність опанування більш складного комплексу прийняття рішень;
- ✓ високий ступінь гнучкості при виконанні робіт;
- ✓ робота з різними системами мотивації;
- ✓ готовність до ризику;
- ✓ знання людей для вибору співробітників і керівництва ними.

Процес формування команди проекту комплектуванням проектної групи кадрами не закінчується. Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними завданнями. Без цього об'єднуючого фактора група людей продовжує залишатися набором випадкових особистостей. Процес «притирання» людей у проектній групі дуже складний і обумовлений такими особливостями проектної роботи: новизна виконуваних функцій і завдань; унікальність виконуваної роботи; ризик і швидкоплинність; недостатне

знання один одного; відсутність загальних цінностей, норм і традицій; різний темперамент людей; розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях і т. п.

Основу сучасної концепції управління командою проекту становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотивацій, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед проектною командою. Тут особливі вимоги висуваються до керівника проекту. Працівники йдуть за лідером передусім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрямок діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі й віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорією лідерства кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Разом із тим, більш глибоке вивчення цієї теорії дозволило дійти висновку, що людина не стає керівником лише тому, що володіє набором певних особистих яскравих рис.

Згідно з підходом про поведінку, ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше, манерою поведінки у стосунках із підлеглими. Але, крім особистих рис та манери поведінки, важливу роль відіграють і додаткові чинники. До цих ситуаційних чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Г.Мінтберг назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру):

1. *Мистецтво бути рівним* — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. *Мистецтво бути лідером*.
3. *Мистецтво розв'язувати конфлікти*.
4. *Мистецтво опрацьовувати інформацію*.
5. *Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення*.
6. *Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації*.
7. *Дар керівника-підприємця* — здатність йти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
8. *Мистецтво самоаналізу* — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

Управління командою проекту дає змогу досягти результатів «за допомогою людей», і від того, як керівник проекту взаємодіє зі спеціалістами і як ці спеціалісти взаємодіють між собою, великою мірою залежать результати роботи. Ефективна організаційна система, структуровані планування та контроль та добрі стосунки в колективі вкрай необхідні для успіху проекту.