

## Часть II. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

### Тема 13. Формирование и развитие команды проекта

*13.1 Общие понятия*

*13.2 Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды*

*13.3 Основные подходы формирования и примерный состав команды*

*13.4 Основные характеристики формируемой команды*

#### 13.1 Общие понятия<sup>1</sup>

##### Понятие термина «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 (см. рис. 13.1).

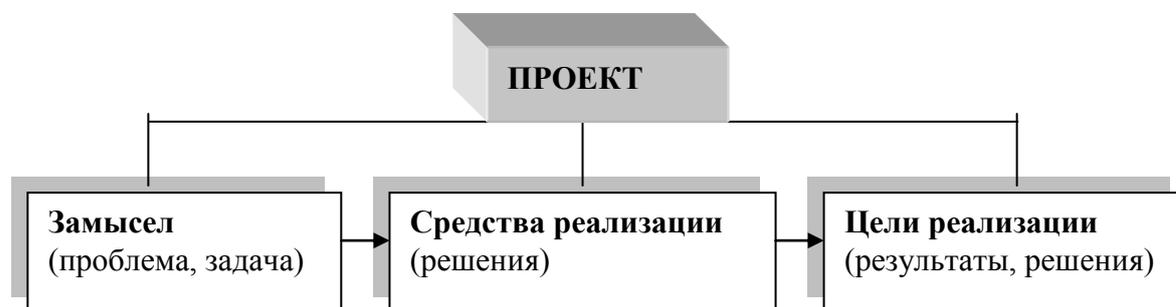


Рис.13.1 Основные элементы проекта

<sup>1</sup> Приводим по: 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. – 664 с.

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов (см. рис. 13.2).

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.



Рис. 13.2 Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

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, лицензиары, финансовые институты – банки.

Наконец, существует *команда проекта*, возглавляемая *руководителем проекта – менеджером проекта* (в терминологии, принятой на Западе – *проект-менеджером*), а также, в зависимости от специфики проекта, в проекте могут быть и другие *участники*.

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

**Команда проекта** – одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренных проектом. Как правило, *лидеры* (менеджеры) функционально и (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 сосредоточиваться на конкретной работе. При необходимости некоторые *роли членов команды* могут совмещаться.

*Организационная структура команды проекта* раскрывает *взаимоотношения* участников проекта внутри команды.

Существует два **основных принципа формирования команды** для управления проектом:

*Первый принцип* – 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. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

*Второй принцип* – для управления проектом создается 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:

- 1) организационное планирование;

- 2) кадровое обеспечение проекта;
- 3) создание команды проекта;
- 4) осуществление функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта.

Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта. На рис. 13.3 показана *структура системы управления командой проекта*.

*Суть команды* – в осознании значимости *цели*, общей для всех ее членов, которой проникаются все члены команды, верят в ее достижимость; в ее *миссии*, которая для проекта заключается в его эффективной реализации.

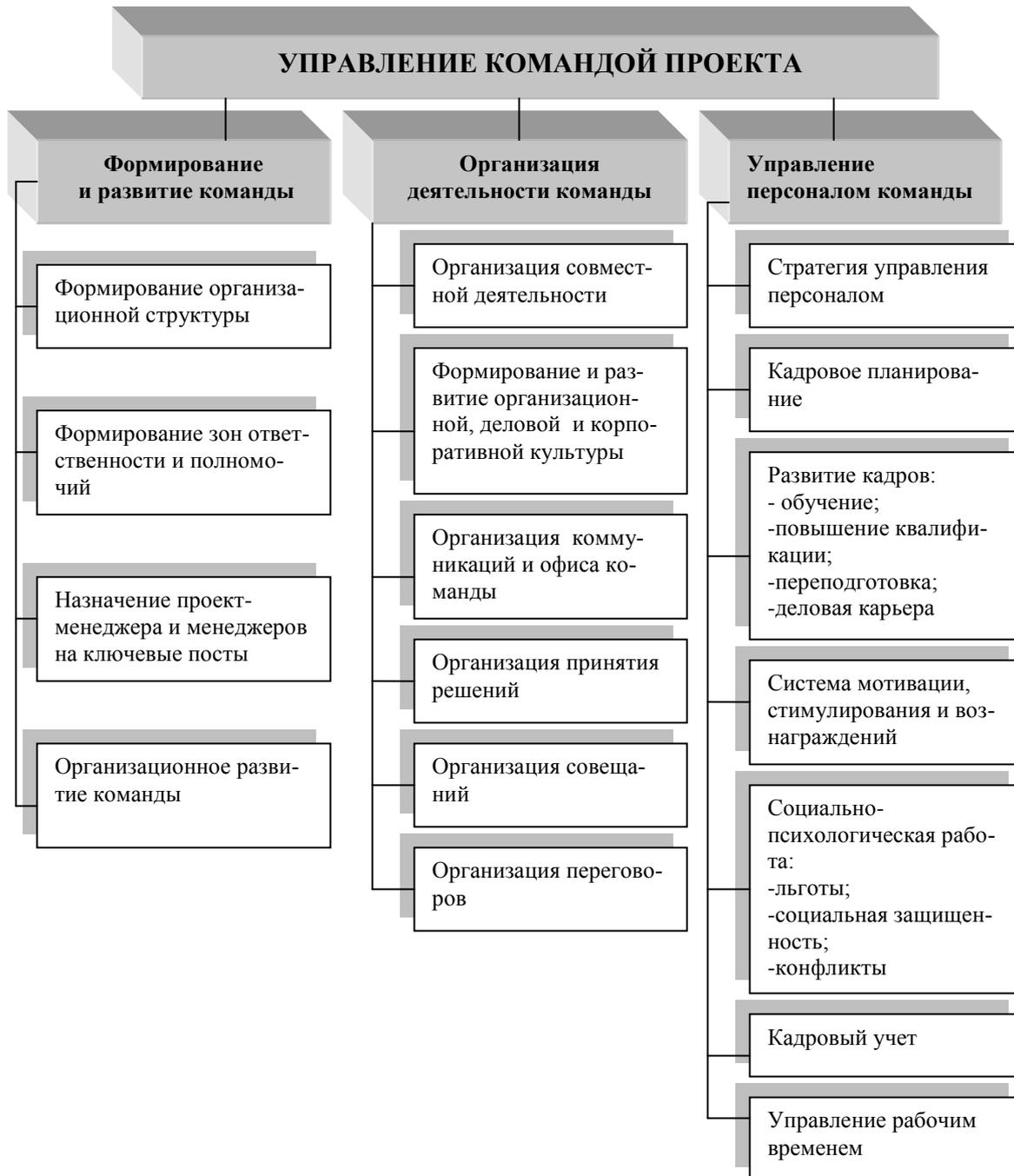
Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих **навыков** (компетенций), составляющих *три категории*:

- технические и/или функциональные, т.е. профессиональные навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.);

Команда обладает такими **существенными признаками**, как:

- внутренняя организация, состоящая из органов управления, контроля и санкций;
- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд;
- групповое давление, т.е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности;
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач;
- закрепление определенных традиций.

*Команда* – это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы.

Рис.13.3 Структура системы управления командой проекта<sup>2</sup>

### 13.2 Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды

Команда проекта – это управленческая команда. К основным факторам, определяющим принципы формирования команды относятся:

<sup>2</sup> Там же, с.543.

1. *Специфика проекта.* Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта – одна из главных в образовании команды.

Специфика проекта определяет:

- формальную структуру команды, которая утверждается руководством;
- ролевой состав;
- перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды;
- сроки, этапы, виды работ по проекту.

Очевидно, что состав команды для реализации *строительного* проекта должен включать проектировщиков, строителей, снабженцев и т.д. А в состав команды *научного* проекта должны входить научные работники, эксперты, специалисты в областях соответствующих знаний и т.п.

2. *Организационно-культурная среда.* Эта среда команды проекта делится на *внешнюю и внутреннюю*.

*Внешняя среда* включает в себя окружение проекта во всех аспектах.

*Внутренняя среда, или организационная культура самой команды,* включает такие характеристики:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способы распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- организация ролевого распределения.

3. *Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера* с другими членами команды. Эти характеристики основываются на понятии «тип лидера», которое понимается как характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоорганизации и самоконтролю. Наиболее адекватный лидер – тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили собой сами. Человека, способного к подобному лидерству, авторы называют *сверхлидером*.

Управление командой проекта связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости команды. Менеджер должен быть гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

При реализации проекта *специфика управления командой* заключается в том, что она, как правило, не является традиционной самостоятельной орга-

низацией. Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект. При формировании команды могут возникнуть *два варианта*:

**1. Проект реализуется в рамках предприятия** (организации) – например, в случае реструктуризации предприятия, расширения или диверсификации его деятельности и пр. при этом имеются *три возможности*:

а) *Работа над проектом как дополнительная задача* в рамках повседневной деятельности. Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство организации определяет собственного руководителя проекта, который в рамках организационной схемы одновременно выполняет и свои обычные обязанности, и при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам (вне зависимости от границ отделов). Он также планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту.

б) *Классическая организация проекта* (отдельная оргструктура в рамках оргструктуры предприятия). В такой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной структуре предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры подразделений предприятия. Проект находится под патронажем непосредственно руководства предприятия (руководитель проекта, а отчасти и отдельные члены команды проекта) полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

в) *Смешанные формы* – назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются опытные специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников для этого проекта.

(На практике и, прежде всего, на средних предприятиях часто преобладают смешанные формы).

**2. Проект реализуется вне рамок одного предприятия** (организации), т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций.

Как правило, проекты реализуются далеко не всегда в рамках отдельного предприятия. Это относится, например, к новым строительным проектам, крупным проектам развития территорий и прочим. В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

### 13.3 Основные подходы формирования и примерный состав команды

#### Основные подходы к формированию команды

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 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 внутрикандных коммуникаций.

*Ролевой подход* – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия 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 – самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени. Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

В активной стадии процесса формирования команды выделяются *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.

Целесообразное формирование команды влияет на эффективность всей последующей деятельности:

- улучшаются руководство и качество принятия решений;
- изменяется командная организационная культура (обычно в сторону большей открытости);
- появляются последовательность в отстаивании своей позиции и разумная кооперация среди всех членов команды.

На рисунке 13.4 приведена модель формирования эффективной команды проекта.

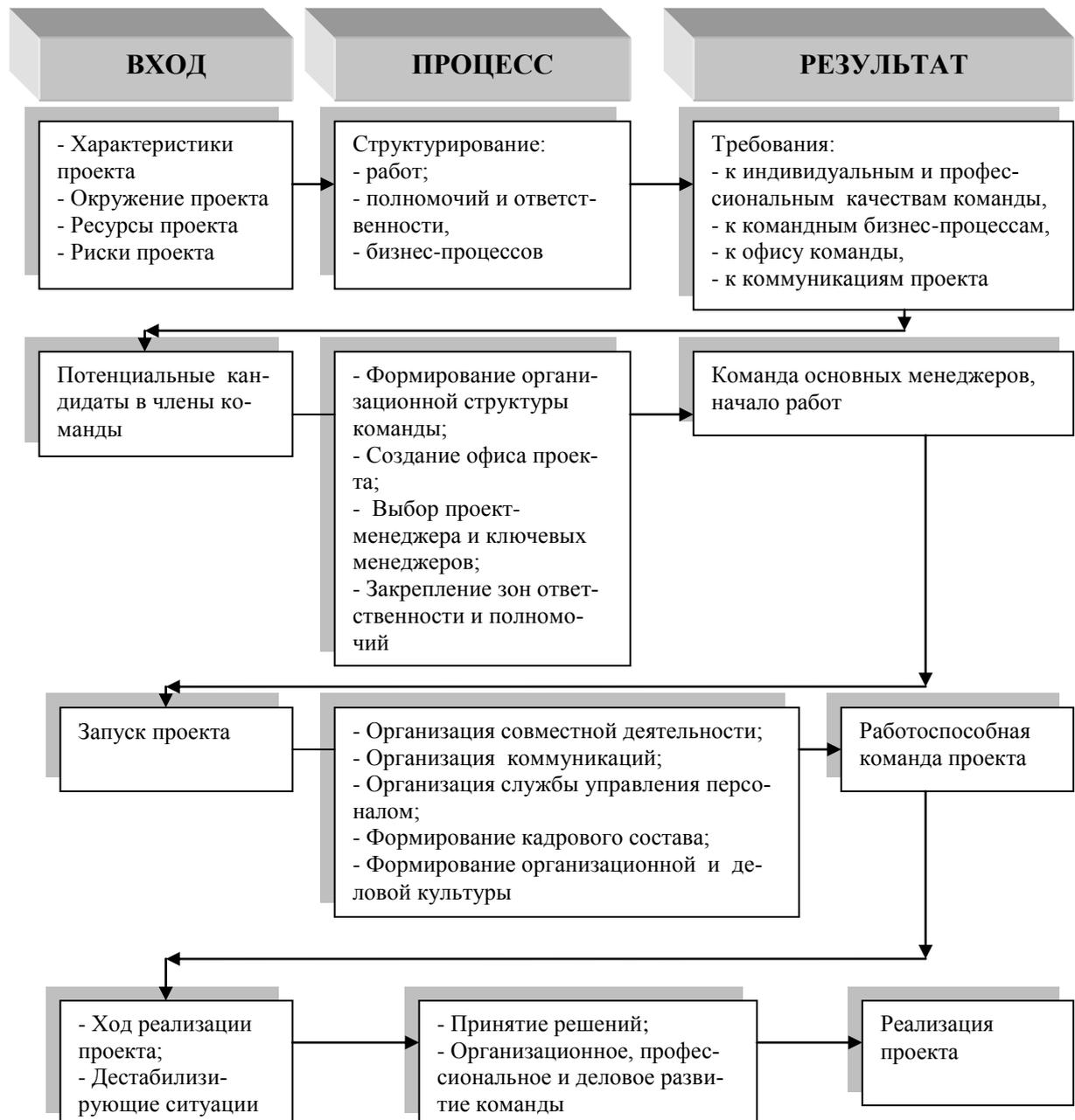


Рис. 13.4 Модель формирования эффективной команды проекта

Команда проекта – это управленческая структура, в состав команды управления входят специалисты, являющиеся по сути делегированными менеджерами по своим направлениям деятельности, и возглавляется команда менеджером

проекта, отвечающим за его реализацию в целом. (Примерная структура команды проекта в обобщенном виде приводится на рис. 13.5).

### Требования к менеджеру проекта (проект-менеджеру)

В самом общем виде менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность в команде проекта и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности.



Рис.13.5 Примерный состав команды проекта<sup>3</sup>

Роль менеджера проекта в формировании и организации работы команды: эффективный проект-менеджер помогает членам команды пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал. Он должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития и вести команду вперед. При успешном завершении проекта возникшее чувство удовлетворенности работой формирует желание дальнейшей совместной деятельности.

Проект-менеджер должен представлять и анализировать возможные трудности на пути становления команды, так как осознание их помогает наполовину решить проблему. *Источниками проблем*, препятствующих процессу становления команды, являются:

- нечеткость целей;
- нехватка открытости и конфронтация в команде;
- неконструктивные взаимоотношения с руководством организации;
- отсутствие необходимых ресурсов и финансирования;
- плохое техническое оснащение.

<sup>3</sup> Там же, с.551.

*Роль проект-менеджера в планировании деятельности команды.* В ходе планирования работы команды проект-менеджер должен четко сформулировать целевые установки, обеспечить согласованность в работе всех функциональных секторов команды для эффективного использования выделенных на проект ресурсов. Для этого целесообразно привлекать членов команды к обсуждению любых трудностей и преград на пути к эффективной работе, анализировать и учитывать различные мнения.

Наряду с мерами по сплочению команды в высокоэффективный рабочий коллектив, проект-менеджер призван устанавливать и хорошие рабочие взаимоотношения с вышестоящими руководителями, обеспечивая их информацией о ходе работ по проекту, создавая благоприятный имидж проекта.

Существуют *три основных элемента для повышения эффективности труда менеджера проекта.* Эффективные менеджеры проекта должны:

- 1) знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы;
- 2) быть нацеленным не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат;
- 3) строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и членов команды, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях.

Менеджеры должны научиться устанавливать приоритетные направления работ в их выполнении, концентрировать свое внимание на нескольких важнейших участках, где можно ожидать наибольшие результаты.

*Роль проект – менеджеров в управлении проектом* в целом

Менеджер проекта должен:

- быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;
- осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;
- контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;
- осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, разрешения конфликтных ситуаций в ходе работ взаимодействий.

### **Требования к инженеру проекта**

Инженер проекта обязан следить за технической целостностью проекта, процессами его проектирования и соответствия затрат средств, ресурсов и времени на всех стадиях проекта запроектированным показателям.

В крупных проектах инженер проекта является по сути заместителем проект-менеджера по реализации проекта во всех его частностях, оставляя проект-менеджеру общее руководство и управление командой проекта.

Инженер проекта *контролирует и координирует*:

- разработку календарных планов выполнения работ и использования ресурсов проекта;
- закупки и поставки (в общем виде) ресурсов проекта;
- выполнение работ по проекту;
- завершение проекта.

### **Требования к администратору проекта**

Администратор проекта осуществляет общее руководство деятельностью команды проекта, организует и контролирует работу офиса проекта, обеспечивает команду проекта необходимой оргтехникой, материалами, оборудованием.

### **Требования к администратору контрактов**

Администратор контрактов отвечает за заключение, выполнение и завершение контрактов с участниками проекта, в том числе, с проектировщиками, поставщиками ресурсов и услуг, консультантами по проекту, экспертами, прочими требуемыми в соответствии со спецификой проекта специалистами.

### **Требования к менеджеру по закупкам и поставкам**

Этот менеджер отвечает за выбор поставщиков работ, услуг по проекту, организацию закупок и поставок ресурсов как в целом, так и на конкретные виды работ и этапы проекта, определяет и контролирует риски проекта, относящиеся к закупкам, поставкам и качеству ресурсов. Контролирует выполнение графиков поставок и своевременно вносит корректировки в случае нарушения сроков.

### **Требования к менеджеру по персоналу<sup>4</sup>**

Вне зависимости от специфики проекта менеджер по персоналу решает следующие вопросы:

---

<sup>4</sup> Более детальные требования и обязанности к менеджеру по персоналу команды приведены в другом разделе данного учебного пособия (тема 15).

- привлечение необходимых для реализации проекта человеческих ресурсов;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- оценка участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед командой проекта целей;
- вознаграждение персонала.

### **Требования к менеджеру по качеству**

Этот менеджер отвечает за все аспекты выполнения проекта, связанные с качеством работ, ресурсов и услуг по проекту.

### **Требования к менеджеру по коммуникациям**

Этот менеджер отвечает за целесообразное и эффективное осуществление взаимодействия членов команды проекта в процессе работ, в том числе за информационные, программные системы, компьютерное и телекоммуникационное оборудование и обеспечение, организует и поддерживает работу распределенного виртуального офиса проекта.

### **Требования к менеджеру по финансам**

Менеджер по финансам является важной фигурой в команде проекта. Он осуществляет контроль за организацией финансирования проекта, движением денежных потоков, организацией бухгалтерского учета, бюджетирование проекта, оценками стоимостных показателей выполнения работ, закупок ресурсов, осуществляет управление стоимостью по проекту.

### **Требования к менеджеру-координатору**

Менеджер-координатор требуется для реализации особо крупных проектов, в которых организуются большие команды проекта с функциональными группами, деятельность которых требуется контролировать и координировать отдельному члену команды. В небольших проектах эти обязанности лежат на проект-менеджере.

В конкретных проектах могут возникать разнообразные обязанности, которые требуют выделения отдельного менеджера по определенным областям деятельности. Например, в случае сложного строительного объекта, такого, как магистральный трубопровод большой протяженности со сложными наземными сооружениями, могут выделяться менеджеры по регионам, менеджеры по линейной и наземной части трубопровода, по специфическим видам работ и пр.

### 13.4 Основные характеристики формируемой команды

Основными характеристиками команды являются:

- 1) состав;
- 2) структура;
- 3) групповые процессы.

*Состав* – совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого. Например, численность, возрастной, половой состав и т.д.

Например, группы (команды) могут быть:

- *гомогенными* – по возрасту, квалификации;
- *гетерогенными* – по возрасту, квалификации, опыту, культуре и т.д. Эти группы обладают более широким спектром способностей и точек зрения, необходимых для решения проблем.

Чем разнообразней группа, тем сложнее людям этой группы работать вместе.

«Дилемма между разнообразием и консенсусом представляет собой тенденцию, вследствие которой разнообразие в группах порождает трудности, но одновременно и повышает возможности решения проблемы».<sup>5</sup>

*Структура* рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры:

- предпочтений,
- власти,
- коммуникаций.

Группы, члены которых обладают сходными потребностями, оказываются более эффективными, чем группы, члены которых различаются между собой.

К симптомам *несовместимости* относятся:

- замкнутость членов группы;
- открытая враждебность;
- борьба за контроль и доминирование нескольких членов групп над остальными.

Исследователь У. Шутц отмечает: «Если с самого начала мы сможем собрать группу людей, способных к совместной гармоничной работе, в дальнейшем мы сможем избежать ситуаций, в которых усилия группы будут растрачиваться впустую – на улаживание конфликтов».<sup>6</sup>

К *групповым процессам* относятся такие показатели динамики:

- развития;

---

<sup>5</sup> Шермерорн Дж., Хайт Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд./ Пер, с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб. : Питер, 2004. – с.218.

<sup>6</sup> Там же, с. 219.

- сплочения группы;
- группового давления;
- выработки решений.

Совокупность показателей, определяющих *положение человек в команде*, включает:

- систему групповых ожиданий;
- систему статусов и ролей членов группы.

По отношению к каждому члену группы есть *система ожиданий* в отношении его поведения. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, несоответствующее наказывается.

*Статусно – ролевые отношения* отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе:

- по *вертикали* – руководство и подчинение;
- по *горизонтали* – сотрудничество.

Это отражается на *статусе* каждого члена. Статус реализуется через систему *ролей*, то есть функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе. Статус – это относительный ранг, престиж, положение человека в группе.

Статус может обуславливаться разными факторами и их сочетаниями: возраст, служебное положение, профессия (квалификация), образование, производительность труда, положение (и авторитет) в других группах.

*Конгруэнтность статуса* – подразумевает соответствие статуса человека внутри группы и за ее пределами. Например, неконгруэнтность статусов будет в случае, когда молодого выпускника вуза назначили руководителем проектной группы, состоящей из более старших по возрасту и опыту работников. В подобном случае могут возникнуть проблемы, работа команды будет недостаточно эффективной.

### **Роли и ролевая динамика**

*Роль* представляет собой совокупность ожиданий относительно члена команды или человека на работе. Группы нередко сталкиваются с проблемами, вызванными трудностями, которые связаны с тем, как члены команды определяют роли и справляются с ними.

*Ролевая неопределенность* имеет место в тех случаях, когда человеку неясна его роль. Для того, чтобы хорошо выполнять любую работу, человек должен знать, что от него ожидают. Даже в зрелых группах и командах неспособность членов разделить ожидания или прислушаться друг к другу может иногда привести к непониманию.

*Ролевая перегрузка* возникает в тех случаях, когда от человека ожидают выполнения слишком большой работы, с которой тот не может справиться по

каким-то объективным причинам (недостатки в ресурсном обеспечении, пробелы в профессиональных знаниях и умениях, проблемы со здоровьем и т.д.).

*Ролевой конфликт* возникает, когда человек оказывается не в состоянии удовлетворить ожидания окружения, не способен реагировать на ролевые ожидания, которые противоречат друг другу.

*Ролевые переговоры* – это один из способов управления ролевой динамикой в любой группе или сфере деятельности. Это процесс, в ходе которого индивиды занимаются выяснением ролевых ожиданий каждого относительно других людей.

### **Нормы** команды (группы)

Нормы – это правила или стандарты поведения членов группы (команды). Они представляют собой идеи и представления о том, как следует вести себя ее членам. Их можно рассматривать как стандарты поведения.

*Типы норм*, оказывающих положительное и отрицательное воздействие на группы и организации:

- *Нормы организационной и личной гордости*. К примеру, существует традиция: люди защищают компанию, если окружающие ее несправедливо критикуют. (Это положительная норма).

«В нашей компании они всегда стараются лишить нас преимуществ» (отрицательная норма).

- *Нормы успеха*: «В нашей команде люди всегда стараются работать хорошо» (положительная норма).

«В нашей команде нет смысла упорно трудиться, никто так не делает» (отрицательная норма).

- *Нормы оказания поддержки и помощи*: «Люди в нашей команде (организации) являются внимательными слушателями и всегда стараются заметить идеи и мнения других людей» (положительная норма).

«В нашей организации (группе) человек человеку волк и думать надо только о собственной шкуре» (отрицательная норма).

- *Нормы усовершенствования и изменения*: «В нашем отделе люди всегда стараются делать все как можно лучше» (позитивная норма).

«Здесь люди привязаны к старым способам работы, даже если те утратили свою полезность» (негативная норма).

### **Семь шагов к позитивным нормам:**

1. Демонстрируйте положительную роль своим примером.
2. Проводите собрания для того, чтобы прийти к согласию по поводу целей.
3. Выберите членов группы, которые могут выполнить работу.
4. Обеспечьте поддержку и обучение членам своей группы.
5. Подкрепляйте и вознаграждайте желательное поведение.
6. Проводите собрания для обсуждения результатов выполнения работы.
7. Проводите собрания по планированию усовершенствований.

## Сплоченность команды

- *Сплоченность* определяет то, насколько сильно ее членов привлекает возможность состоять в ней и насколько мотивирующий эффект она оказывает.

- Сплоченность обычно выше, если члены группы сходны друг с другом по возрасту, установкам, потребностям, биографии.

- Она сильнее в маленьких по размеру группах, члены которых уважают компетентность и знания друг друга, преследуют одни и те же цели и выполняют взаимосвязанные задания.

- Сплоченность возрастает, если группа изолирована от окружающих, когда переживает или успешное выполнение работы, или кризис.

Хотя сплоченность группы хороша для ее членов, она может оказывать либо положительные, либо отрицательные воздействия на организацию в целом. Это зависит от того, насколько сплоченность соответствует нормам производительности (см. рис. 13.6).



Рис.13.6 Влияние сплоченности и конформности<sup>7</sup> по отношению к существующим нормам на производительность группы.

*Пояснения к рисунку.* На рисунке показано воздействие основного правила в групповой динамике на производительность: чем сплоченнее группа, тем выше степень конформности по отношению к существующим нормам.

Если в сплоченной рабочей группе или команде нормы производительности являются позитивными, то возникающая конформность по отношению к ним будет оказывать положительное воздействие на выполнение задания и чувство удовлетворенности работников. Это *наилучшая* ситуация из всех.

<sup>7</sup> Конформность (conformity) (в психологии) поведение, управляемое давлением группы. Группы имеют нормы, которые члены соблюдают ради сохранения ее целостности. Ученые различают два типа конформности:

а) *интериоризация* – мнение группы принимается и становится внутренним для членов группы (тождественным); б) *подчинение* – согласие во внешнем проявлении, но при внутреннем расхождении. (Большой толковый социологический словарь / Д. Джерри, Дж. Джерри. – М. : ВЕЧЕ-АСТ, 1999. – С. 328-329).

Однако если в сплоченной группе существуют отрицательные нормы выполнения работы, та же самая сила конформности порождает *наихудшую* для организации ситуацию. Хотя члены команды достаточно сильно мотивированы на поддержание групповых норм, организация страдает от плохого выполнения работы.

Между этими крайними полюсами лежит широкий спектр ситуаций, при которых недостаток сплоченности не приводит к конформности по отношению к принятым нормам. Чем меньше уровень сплоченности, тем менее предсказуемо ее воздействие на нормы; производительность при этом, скорее всего, упадет до низких или средних показателей.

Как ослабить или усилить сплоченность команды (см. табл. 13.1).

Таблица 13.1

Меры по сплочению или ослаблению сплоченности команды

Как ослабить сплоченность	Как усилить сплоченность
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создать разногласия</li> <li>• Повысить гетерогенность</li> <li>• Увеличить размер команды</li> <li>• Усилить конкуренцию в рамках самой команды</li> <li>• Вознаграждать индивидуальные достижения</li> <li>• сделать команду более открытой для других команд</li> <li>• Распустить команду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достичь согласия</li> <li>• Повысить гомогенность</li> <li>• Сделать команду меньше по размерам</li> <li>• Усилить конкуренцию с другими командами</li> <li>• Вознаграждать коллективные результаты</li> <li>• Изолировать от других команд</li> <li>• Сохранить команду</li> </ul>

### 13.5 Эффективность команды проекта

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Различают эффективность с позиций: а) профессиональной деятельности по проекту и б) организационно-психологического климата деятельности.

а) В *профессиональном* отношении *эффективность* – это, прежде всего, нацеленность 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.

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

- неформальная атмосфера;

- задача хорошо понята и принимается;
- ее члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все 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.

При соблюдении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. На рис.13.5 представлена модель формирования команд. Она включает описание:

- характеристик задачи,
- рабочей структуры,
- индивидуальных характеристик, командных характеристик,
- командных процессов,
- процессов формирования команд,
- изменений в команде, командной деятельности,
- индивидуальных изменений.

Непосредственный результат на выходе – реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель командной деятельности. Существуют и другие внутрикомандные результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности. См. рис. 13.5.

Зарубежные ученые, на основе исследований значительного числа эффективно действующих команд, выяснили: что же отличает успешную команду, каковы стимулы успешности, а также каковы препятствия (барьеры) в достижении эффективности<sup>8</sup> (см. рис. 13.7).

---

<sup>8</sup> Пинто Дж. К. Управление проектами / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – С.297-298.



Рис.13.7 Переменные для анализа эффективности команды

Используя приведенную на рис.13.6 модель как рамочную, можно понять, что же отличает успешную команду от не успешной. *Стимулы* – это факторы, которые положительно влияют на выполнение проекта. Например, интересная работа или умелое руководство) и которые воспринимаются в качестве таковых. Они положительно влияют на деятельность команды. Напротив, препятствия или барьеры – факторы, которые неблагоприятно влияют на команду (например, неясность целей или недостаток ресурсов) и таким образом мешают успешной работе.

Можно выделить *шесть стимулов в наибольшей степени увеличивающих эффективность работы команды*:

- наличие профессионального интереса и стимула к работе;
- признание достигнутых результатов;
- хорошие межличностные отношения;
- надлежащее техническое обеспечение и хорошее руководство командой;
- высокая квалификация сотрудников;
- возможности для профессионального роста.

*Основные шесть барьеров, снижающие эффективность*:

- неясные цели проекта и направления его реализации;
- недостаточные ресурсы;
- борьба за власть и конфликты;
- незаинтересованность в проекте высшего руководства организации;
- низкий уровень безопасности труда;
- изменение целей и приоритетов.

Результаты практических исследований, считают ученые, позволяют сделать *важный вывод*. Наличие прочной, статистически подтвержденной корреляции между стимулами и препятствиями, с одной стороны, и эффективностью работы группы – с другой, говорит о том, что руководители должны стимулировать развитие среды, которая бы поддерживала усилия членов команды. Создание такой атмосферы и такой культуры подразумевает решение многосторонних задач, число которых растет по мере усложнения проектов и внешнего окружения организации. Наличие лишь технической компетенции или хорошего руководства в наше время недостаточно. Теперь для успешного руководства проектными командами требуется владеть широким диапазоном навыков и знаний и уметь использовать сложные системы организационной поддержки.

### **Резюме**

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

Выделяются шесть стимулов, в наибольшей степени увеличивающих эффективность работы команды, и шесть наиболее часто встречающихся барьеров, снижающих эффективность.

### Вопросы для повторения

1. Поясните значения термина «проект».
2. Какие две самых главных задачи следует решить при организации работы над проектом?
3. *Кто такие участники проекта и команда проекта* – в чем разница между этими понятиями?
4. Назовите и кратко охарактеризуйте *два* основных принципа (варианта) формирования команды для управления проектом.
5. Какие действия включает в себя *система управления командой проекта*?
6. В чем заключается суть команды?
7. Назовите три категории навыков (компетенций) необходимых для успешного функционирования команды.
8. Существенные признаки (характеристики) команды (назвать несколько наиболее важных, на ваш взгляд).
9. Назовите основные подходы к формированию команды проекта.
10. Какие последствия имеет целесообразное формирование команды ?
11. Назовите примерный состав команды по управлению проектом (перечислите названия должностей).
12. Основные требования к проект-менеджеру?
13. Основные требования к менеджеру по персоналу?
14. Основные требования к менеджеру по коммуникациям?
15. Основные требования к менеджеру по финансам?
16. Основные требования к менеджеру – координатору?
17. Какие характеристики команды относятся к основным?
18. Что означает термин «гомогенная команда»?
19. Что означает термин «гетерогенная команда»?
20. Как влияет разнообразие членов группы (команды) на управленческую деятельность ее организаторов? Какие возможности дает разнообразие членов группы?
21. Каковы симптомы *несовместимости* членов группы (команды)?
22. Какие *показатели групповой динамики команды* относятся к групповым процессам?
23. Что означают «статусно-ролевые отношения» членов команды, как они организованы?
24. Что понимается под «конгруэнтностью статуса»?
25. Что такое «роль»?
26. Поясните понятия: «ролевая неопределенность», «ролевый конфликт», «ролевые переговоры».
27. Поясните значение понятие «нормы команды» и назовите основные типы норм.
28. Что такое «сплоченность» команды (группы).

29. Что такое «конформность» членов команды (группы).
30. Какова взаимосвязь между факторами сплоченности и конформности в команде, влияющая на эффективность группового взаимодействия?
31. Какими управленческими действиями можно усилить сплоченность?
32. Какими управленческими действиями можно ослабить сплоченность?  
Для чего это бывает нужно делать?
33. Назовите основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта.
34. Два основных варианта формирования команды?
35. Какими характеристиками можно обозначить эффективную команду проекта?