**Современная команда менеджмента проекта**

Владимир Михеев

Дата публикации: 29.07.2002

Источник: [Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»](http://www.pmprofy.ru/redir.asp?id=http://www.sovnet.ru)

*Угол зрения зависит от занимаемого места.  
Закон Майлса*

Термин «команда» стал очень модным в России. Количество интерпретаций этого понятия близко к количеству людей, его употребляющих. В этом докладе дается то понимание «Команд в проекте», которое используется в современном менеджменте проектов (проджект менеджменте, проектном менеджменте, управлении проектами, проектном управлении) в рамках международных стандартов, требований и норм профессиональной деятельности управляющих и менеджеров проектов.

**1. Менеджмент проектов**

*Никогда не рассчитывайте, что так называемый «профессионал» действует исключительно в ваших интересах.  
Дэвид Махони*

В настоящее время в России усиливается интерес к проектному менеджменту (ПМ), как к наиболее эффективной организационно-деятельностной парадигме и управленческой культуре для осуществления проектов. Однако в силу новизны сам ПМ, как профессиональная область деятельности, часто интерпретируется в понятиях и связях системного анализа, управления системами, АСУ ТП, информационных технологий и др. или путается с такими видами управленческой деятельности, как администрирование, руководство, контроллинг.

В частности, проектный менеджмент, как вид профессиональной деятельности, включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного достижения его целей (ISO 10006). Менеджмент проектов в более широком понимании - это профессиональная деятельность, ориентированная на получение эффективных результатов путем успешного осуществления проектов, как целенаправленных изменений.

Одним из основных понятий в ПМ является понятие «команда» в проекте, а в управлении проектами – менеджмент человеческих ресурсов проекта, включающий в себя процессы планирования, формирования и создания команды (Team Building), ее развития и обеспечения деятельности (Team Development), трансформации или расформирования команды.

**2. Команда менеджмента проекта**

Собраться вместе есть начало, cохраниться вместе есть прогресс, pаботать вместе есть успех.   
Генри Форд

**2.1. Команды в проекте**

Под формированием и созданием команды (1), в общем случае, понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целям данной группы (команды). Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

По содержанию работы Команды, которые создают что-нибудь новое для организации или делают новую работу, что ранее не осуществлялось, относятся к Командам проекта (проектные Команды). Они носят временный характер, который определяется сущностью проекта, как временной специфической организационной формой достижения целей и решения уникальных задач.

В организационной структуре больших проектов и в их менеджменте можно выделить, по крайней мере, три типа проектных команд:

**1. Команда проекта (КП)** - организационная структура проекта создаваемая на период осуществления проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задачей руководства команды проекта является выработка политики и утверждение стратегии проекта для достижения его целей. В команду проекта входят лица, представляющие интересы различных участников (включая стейкхолдеров) проекта.

**2. Команда управления проектом (КУП)** – организационная структура проекта, включающая тех членов КП, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе - представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В относительно небольших проектах КУП может включать в себя практически всех членов КП. Задачей КУП является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

**3. Команда менеджмента проекта (КМП)** - организационная структура проекта, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта или его жизненной фазы. В команду менеджмента проекта входят физические лица, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом. Главными задачами команды менеджмента проекта являются осуществление политики и стратегии проекта, реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента.

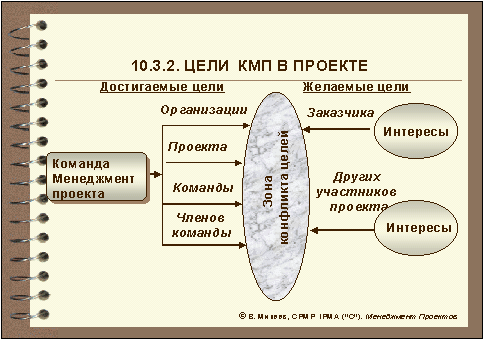
**2.2. Соотношение между различными командами в проекте**

Мировая практика показывает, что разделение команд целесообразно в проектах, в которых необходимо четкое фиксирование позиций различных его участников (прав, полномочий, ответственности, доли участия и долей в прибыли и проч.). В частности, выделение нескольких проектных команд целесообразно для больших, смешанных, средне- и долгосрочных проектов или когда количество участников  проекта достаточно большое, а их интересы противоречивы.

**2.3. Цели КМП в проекте**

Цели управляют людьми.  
Из практики проектного менеджмента

На практике цели КМП, интересы участников и соответствующие цели и задачи проекта (декларируемые и латентные) часто носят противоречивый характер. Множественность интересов и целей различных участников проекта определяет и зону их конфликта (см. Рис. 3).



##### Рис. 3. Интерпретация целей в окружении проекта и в проекте, носителями которых являются различные участники проекта.

#### 

#### 3. Создание и развитие КМП

Создание команды - процесс трансформации сборища индивидуальностей с различными интересами, сущностью и опытом в интегрированную и эффективную рабочую единицу.   
В. Верма

**3.1. Сущность и характеристики КМП**

Сложность создания и развития эффективной КМП связана с тем, что она занимает тройственную позицию при осуществлении проекта:

**1. С позиции системного подхода:** КМП - это **субъект управления**по отношению к процессам и объектам управления (субъект – объектные отношения) в проекте со всеми присущими ему задачами и функциями

**2. С позиции психологическогой подхода:** КМП - это**самоуправляемый и саморазвивающийся субъект** (субъект - субъектные отношения). В рамках ПМ эта позиция определяется через саморазвивающиеся, самоориентирующиеся и самомотивирующиеся КМП

**3. С позиции проектного подхода:** КМП - это сквозной развивающийся **элемент технологии осуществления проекта**

Однако основная проблема при создании КМП не столько в 3-х ее «сущностях» (ипостасях), в количестве и качестве элементов, а в том, что вся эта совокупность элементов должна работать согласованно и целенаправленно. Причем выделить приоритеты из этой совокупности затруднительно, т.к. для разных целей и на разных фазах жизненного цикла проекта они могут изменяться. Поэтому при создании и развитии КМП требуются такие технологии, которые позволяли бы проводить интеграцию членов КМП в рабочее пространство конкретного проекта в ходе его осуществления целевым образом под определенные цели и задачи. Такого типа технологии называются **кросс-культурной и кросс-профессиональной интеграцией** и используются как при создании КМП, так и при интеграции КМП в проект.

**3.2. Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта**

В общем случае,  человеческие ресурсы проекта – это совокупность профессиональных, деловых, личностных качеств участников проекта и членов Команды проекта и их возможностей (влияния, «веса», связей и т.п.), которые могут быть использованы  при осуществлении проекта. Трудовые ресурсы являются частью человеческих ресурсов, рассматриваемых как измеряемый ресурс в проекте.

Персонал – это конкретные индивидуумы, частью которых является их квалификация, исполнение функционально-должностных обязанностей и проч., что описывается в рамках штатного расписания проекта.

Выбор того или иного набора критериев и характеристик (показателей) эффективности КМП  зависит как от определенных на старте проекта ожиданий участников и критериев успеха проекта, так и от реальных и вовремя выделенных на осуществление проекта ресурсов (финансовых, материальных и человеческих) и профессионализма привлекаемых к работе менеджеров и специалистов.

Однако, в любом случае главным критерием эффективности КМП будет конечный результат реализованного проекта требуемого качества, вовремя и в рамках ограничений на ресурсы проекта.

**4.2. Команда Менеджмента Проекта – критический фактор успеха проекта**

Если каждый движется вперед вместе с другими, успех позаботится обо всех.  
Мотто.

Главным «инструментом» по достижению результатов проекта, удовлетворяющих выбраным критериям оценки его успешности, является КМП. Поэтому **КМП является одним из критических факторов успеха проекта**.

КМП – это сложный инструмент. И каждый раз его нужно настраивать на конкретный проект, на определенный круг конкретных задач проекта.

#### 5. Заключение

Выбор есть всегда. Но не для всех.

В настоящее время в России происходит смена организационно-деятельностных моделей и управленческих культур в  тех областях профессиональной деятельности, которые связаны с социально-экономическим и политическим строем государства (экономика, финансы, менеджмент, управление, социальная сфера и т.п.).

Большинство проблем российской экономики носят организационно-управленческий и кадровый характер. Любые изменения – реинжиниринг, антикризисное управление, осуществление стратегического планирования и менеджмента, реорганизация или организационное развитие и др. - требуют целенаправленного подбора профессионалов, формирования  управленческих и исполнительских команд и осознанных командных действий. Одной из наиболее эффективных рыночных управленческих культур и методологий является проектный менеджмент, который  все больше используется в России при управлении проектами.

Обобщая успешный опыт деятельности команд в проекте (к сожалению, в основном зарубежный), можно сделать следующие основополагающие выводы:

1. Основным определяющим успех проекта фактором (критическим фактором успеха) является Команда Менеджмента Проекта.
2. Основой успешной КМП, в которую интегрируются все другие характеристики, элементы и составляющие ее деятельности, является организационная и профессиональная культура проектного менеджмента.
3. В технологическом плане организационная и профессиональная культура КМП определяется через систему ценностей, ментальность и соответствующий им командный и индивидуальный образ действий.
4. Создание и развитие КМП осуществляется посредством использования технологий интеграции (включающих определенные наборы технологий, методов, средств и инструментов из разных профессиональных областей деятельности и целевым образом сценарированных) членов КМП как внутри ее самой, так и интеграции КМП в проект.
5. В самом проекте и в решении о реализации проекта должны быть отражены вопросы КМП (компетенция, уровень принятия решений, полномочия и ответственность и проч.), а также предусмотрены ресурсы (финансовые, временные, человеческие) на ее формирование, создание и развитие. Это - элементарная грамотность руководителя.

(1) Часто используется термин «командообразование».