

Современная команда менеджмента проекта

Владимир Михеев, CPMP IPMA (Level "C"), вице-президент СОВНЕТ

Источник: "Директор ИС" № 5 за 2001 год

Термин "команда" стал очень моден в России. Количество интерпретаций этого понятия близко к количеству людей, его употребляющих. Поэтому в этой статье я попытаюсь дать то понимание "команд в проекте", которое используется в современном менеджменте проектов (проектном менеджменте, управлении проектами) в рамках международных стандартов, требований и норм профессиональной деятельности управляющих и менеджеров проектов

Угол зрения зависит от занимаемого места.
Закон Майлса

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 осуществления проектов. Однако в силу новизны сам ПМ, как профессиональная область деятельности, часто интерпретируют в понятиях и связях системного анализа, управления системами, информационных технологий и др. или путают с такими видами управленческой деятельности, как администрирование, руководство, контроллинг.

ПМ не получил пока широкого распространения в России в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Для того же, чтобы люди изменили свою культуру профессиональной деятельности - а это изменение системы ценностей, ментальности и образа действий, - требуются значительное время и целенаправленные усилия.

Существуют различные определения проекта, управления проектом, менеджмента проекта и других терминов из области проектного менеджмента в источниках, носящих нормативный характер (базы знаний, стандарты) по отношению к деятельности профессиональных менеджеров проектов [1-3].

В частности, проектный менеджмент, как вид профессиональной деятельности, включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного достижения его целей [1]. А менеджмент проекта является:

с одной стороны - процессом (процессами) использования при осуществлении проекта менеджерами проекта знаний, навыков, методов, средств и технологий проектного менеджмента при осуществлении проекта с целью эффективного достижения поставленных целей с заданным качеством, в сроки и в пределах утвержденного бюджета и в соответствии с ожиданиями участников;

с другой стороны - группой людей (ролей), управляющих проектом, то есть обеспечивающих процессы управления, коммуникаций и принятия решений по осуществлению проекта.

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", 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. (Вопрос целесообразности образования новых терминов и словосочетаний в таком количестве, тем более являющихся прямой калькой с английского, спорен. Здесь отметим лишь, что в данной статье автор различает управление штатом и трудовыми ресурсами как формально измеримыми величинами от того, что в гораздо меньшей степени формализуется и что часто обозначается тоже не очень-то радующим слух сочетанием слов: "человеческий фактор". - Прим. ред.)

2. Команда менеджмента проекта

Собраться вместе есть начало,
Сохраниться вместе есть прогресс,
Работать вместе есть успех.
Генри Форд

2.1. Команды в проекте

Под формированием и созданием команды 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 целями данной группы (команды). Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Условно можно определить четыре вида Команд (групп), классифицированных по содержанию их работы, которые наиболее часто формируются в явном или неявном виде в практической деятельности предприятий [4].

1. Команды, которые создают что-нибудь новое для организации или делают работу, ранее не осуществлявшуюся.

Команды проекта (проектные Команды) полностью попадают в эту группу. Они носят временный характер, который определяется сущностью проекта как временной специфической организационной формой достижения целей и решения уникальных задач.

2. Команды (группы), которые имеют дело с проблемами, целями и задачами на предприятии через анализ, контроль и рекомендации.

Команды по аудиту и контроллингу, группы оценки качества.

3. Команды (группы), которые не являются специальными, а составляют постоянную часть организационного развития и осуществляют процесс производства и выполнения повторяющихся работ.

Производственные команды (группы), команды продаж и обслуживающие команды (бригады, группы).

4. Команды многоисполнительской управленческой природы.

Эти команды обычно формируются на высших уровнях управления предприятием и имеют форму исполнительных комитетов, управленческих команд или топ-менеджмента предприятия.

Примеры наиболее распространенных команд (групп) приведены в табл. 1.

Таблица 1. Примеры классификации Команд

Виды Команд: КП - Команда Проекта; УК - Управленческая Команда (группа) (см. выше пп. 2-4).				
№	Назначение Команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание "новой" компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4.	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная
6.	Бэнчмаркетинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством (TQM - total quality management)	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

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

1. Команда проекта (КП) - организационная структура, создаваемая на период осуществления всего 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 входят лица, представляющие интересы различных участников проекта.

2. Команда управления проектом (КУП) - организационная структура, включающая тех членов КП, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе - представителей отдельных 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, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления всего

проекта или его 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

Требуется пояснения вопрос о том, когда и зачем нужно выделять несколько типов команд в проекте, стоит ли не усложнять ситуацию.

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 пр.). В частности, выделение нескольких проектных команд целесообразно для больших, смешанных, средне- и долгосрочных проектов или же когда количество участников проекта достаточно велико, а их интересы противоречивы.

Главный критерий эффективности деятельности команд в проекте - его успех. Если главный менеджер проекта считает, что дифференциация команд снижает риски и способствует успеху проекта, то в этом случае именно он берет на себя всю ответственность за успешное достижение целей проекта. Однако он должен четко оговорить условия его осуществления, обеспечить формальное описание, разделение и закрепление компетенций различного типа проектных команд. В современной культуре менеджмента проектов (как "западной", так и "восточной") этот факт является осознанной необходимостью успешного осуществления любого проекта.

Так как Команды в проекте различаются своими целями, задачами, компетенцией и мерой ответственности за результаты осуществления проекта, то их позиция, место и роль в проекте и по отношению к проекту определяются целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью.

КП организуется, как правило, под долгосрочные проекты с большим числом участников, которые, может быть, не участвуют непосредственно в управлении процессами проекта, но определяют политику и стратегию проекта, исходя из собственных интересов.

КУП также организуется в рамках достаточно больших проектов или когда проект ("контрольный пакет") в основном принадлежит исполняющей (или родительской) организации. В этом случае отдельные управленческие функции или осуществление некоторых процессов проекта могут быть поручены техническому персоналу или функциональным подразделениям организации (например, часть функций управления стоимостью проекта или коммуникаций, связанных с информационной инфраструктурой организации-исполнителя).

Особенностью КМП является то, что она одновременно занимает внешнюю (субъект управления) и внутреннюю (изменяющийся по ходу проекта элемент) позицию по отношению к проекту (как объекту управления) и к процессам его осуществления.

Дело также в том, что КМП - это совокупность управленческих ролей, которые могут исполнять как несколько человек, так и один профессионально грамотный главный менеджер проекта. К этой совокупности относятся такие роли, как "руководитель", "администратор", "тренер", "лидер", "менеджер проекта", "управляющий проекта". В каждом конкретном случае распределение ролевых управленческих функций между физическими лицами - участниками проекта, их полнота и содержание носят уникальный характер, зависящий от многих факторов (культуры исполняющей организации, класса, вида и типа проекта, имеющихся ресурсных возможностей и т. п.).

Соотношения между этими типами команд зависят от проекта. Для больших проектов наличие трех типов команд достаточно очевидно. А в малых проектах КП и КУП могут "уместиться" в КМП.

Одним из критериев выделения нескольких команд в проекте является целесообразность разделения ответственности между различными участниками и персоналом проекта по уровням принятия решений (см. рис. 1).

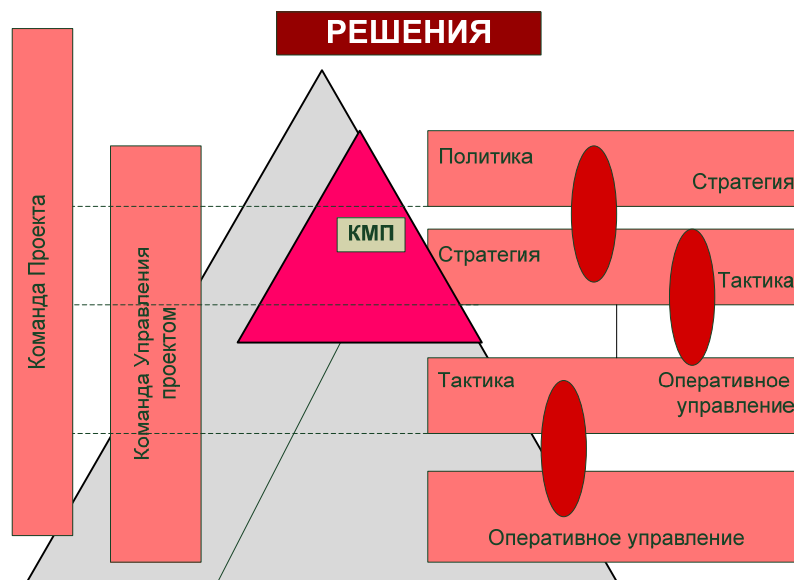


Рис. 1. Уровни принятия решений различными командами проекта.

Разделение компетенций в области принятия решений - политических, стратегических и тактических, их исполнение и обеспечение оперативного управления позволяет оценить целесообразность создания тех или иных проектных команд в рамках конкретного проекта.

2.3. Цели КМП в проекте

Цели управляют людьми.
Из практики проектного менеджмента

КМП должна удовлетворить интересы Заказчика и других участников проекта, не входящих в команду, которые выражены в виде декларируемых и/или латентных (скрытых, явно не формулируемых. - Прим. ред.) целей. Например, в проекте можно выделить: цели Заказчика; цели участников проекта, входящих в команду; цели других участников проекта, не входящих в команду; цели родительской (исполняющей) организации; цели проекта; цели команды; цели членов команды.

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. 2). Поэтому квалификация, мастерство и искусство менеджмента проекта играют решающую роль в достижении той части целей проекта, которая связана с удовлетворением ожиданий его участников.

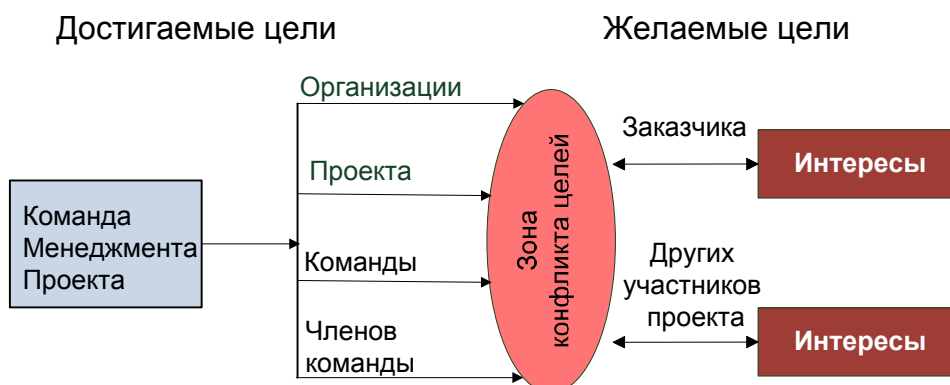


Рис. 2. Цели в окружении проекта и в проекте, носителями которых являются различные участники проекта

Задачи, изначально поставленные перед командой менеджмента проекта и возникающие в ходе его осуществления, полностью определяются набором тех декларируемых и латентных целей, носителями которых являются 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, 3, 5].
2. С позиции психологического подхода: КМП - это самоуправляемый и саморазвивающийся субъект (субъект - субъектные отношения). В рамках ПМ эта позиция определяется через саморазвивающиеся, самоориентирующиеся и самомотивирующиеся КМП [4, 7, 10].
3. С позиции проектного подхода: КМП - это сквозной развивающийся элемент технологии осуществления проекта [4, 6-8].

С другой стороны, КМП является основой любой технологии управления проектом и представляет собой интегрированную совокупность разнородных элементов. Неполный перечень характеристик, элементов и составляющих КМП (см. табл. 2), которые необходимо не просто учесть, но и увязать их в интегрированном пространстве проекта [6, 7], показывает сложность задачи формирования и создания того или иного типа Команды в проекте.

Таблица 2. Характеристики, элементы и компоненты КМП

- Культура
- Синергия
- Коммуникации
- Лидерство
- Квалификация персонала
- Организация
- Поощрение
- Мотивация
- Позиции
- Система ценностей
- Ментальность
- Этика
- Конфликты
- Юмор
- Неформальное общение
- Стили
- Решения
- Делегирование
- Роли
- Функции
- Компетенции
- и другое

Однако основная проблема при создании КМП не столько в трех 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, так как 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 (В данном случае имеется в виду пересечение, скрещивание, смешивание культур и профессионализма членов команды в интегрированном пространстве проекта целевым образом.) и используются как при создании КМП, так и при интеграции КМП в проект.

Особо следует учитывать при формировании команды то, что эффективная КМП не может быть создана "вообще" под любые проекты. Под каждый конкретный проект нужно создавать КМП, наиболее адекватную именно для него. Причем речь идет не о замене персонального состава, а о перераспределении управленческих ролей, взаимосвязей между членами КМП, ответственности и т. п. Иначе - возложение исполнения нового проекта на команду другого проекта без ее "технологической настройки" на выполнение иных уникальных задач (напомню: любой проект уникален по своему определению) почти всегда приводит к неадекватности и неэффективности командных действий по отношению к новому проекту.

Следует также учитывать, что КМП изменяется по мере перехода проекта от одной его фазы к другой. Изменения касаются не столько персональных участников проекта, сколько перераспределения ролей, функций и ответственности среди членов КМП. А это означает, что по мере развития проекта одни люди, имеющие "вес" и значимость на одной фазе проекта, при переходе в другую фазу будут терять свой "вес" в нем. Конфликт интересов очевиден, но разрешается такой конфликт с большим трудом и часто с большими потерями для проекта. Искусство управляющего проекта в том и состоит, чтобы конфликт перевести в конструктивное русло.

3.2. Стадии существования КМП

Период существования КМП всегда связан с началом и окончанием проекта. Поэтому выделяют пять стадий существования КМП [2, 4, 5, 7].

- Образование (forming) - члены команды объединяются со стремлением к сотрудничеству.
- Интенсивное формирование (storming) - после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам.
- Нормализация деятельности (normalizing) - члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.
- Исполнение планов по выполнению проекта (performing) - 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.
- Трансформация команды или ее расформирование (transforming) - завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует решения вопроса о будущей работе ее членов. 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 их совместной работы, особенно если их будущее не определено)

На практике все эти стадии проявляются в разных формах, и очень часто Команды "разваливаются", так и не дойдя не только до эффективного исполнения проекта, но и до стадии нормализации деятельности. Это зависит от общего уровня управленческой профессиональной культуры как в организации, так и вокруг нее. Искусство управляющего (руководителя, лидера) Команды состоит в том, чтобы обеспечить конструктивный переход команды проекта из одной жизненной фазы (стадии) проекта в другую в рамках проектной деятельности и довести проект до успешного завершения.

3.3. 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 его команды 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 пр., что описывается в рамках штатного расписания проекта.

В проекте всегда есть то, что управляется посредством использования некоторых процессов, и то, что в процессном виде управлению не поддается.

Чем можно "управлять" в проекте с точки зрения управления процессами?

Трудовыми ресурсами и штатом проекта, то есть теми объектами управления, которые "измеряемы" в основном в количественной форме.

Чем можно "управлять" в проекте в условиях недостатка информации и слабой прогнозируемости поведения объекта управления при принятии того или иного управленческого решения? Иначе говоря - с позиции "менеджмента" и "искусства"?

Человеческими ресурсами и персоналом, то есть теми объектами управления, которые измеряемы частично - и то в основном в качественной форме.

Когда мы говорим о современном менеджменте применительно к человеческим ресурсам и персоналу, то имеем в виду управление неизмеряемыми величинами.

Планировать можно то, что поддается измерению. В рамках организационного планирования проекта проводится расчет требующихся для его осуществления трудовых ресурсов.

В этом случае планируются сроки и длительность использования (загрузка, трудозатраты) менеджеров и специалистов. Также определяется стоимость привлекаемых трудовых ресурсов, исходя из их квалификации, потребностей и возможностей проекта, видов работ (пакетов работ), соответствующей рыночной или нормативной стоимости их работ (услуг) и пр. Производится также назначение персонала на определенные работы (пакеты работ) и/или направления работ.

Во всех специализированных программных продуктах (ПП) по управлению проектами используются блоки по управлению штатом и трудовыми ресурсами с хорошими коммуникационными возможностями для совместной работы персонала по проекту.

К достаточно распространенным и поддерживаемым на российском рынке ПП относятся как "большие" мультипроектные профессиональные системы - PrimaVera Planner 3.0, Open Plan Professional, так и более "скромные" - Microsoft Project 2000, Sure Track Manager 2.0. В рамках подсистем по управлению персоналом в этих ПП имеются хорошие возможности для планирования и использования привлекаемых к проекту специалистов (как его измеряемого ресурса). Но этого недостаточно.

Для проекта важно понимание границ применимости программных продуктов в области управления человеческими ресурсами: там, где речь идет об "управлении человеком" как измеряемым ресурсом, специализированных программных продуктов по управлению проектами достаточно.

В проектах, в которых человеческий фактор имеет решающее значение, ориентация только на управление "трудовыми ресурсами" и "штатом" без учета организационной и профессиональной культур, индивидуальных особенностей членов команд и других плохо идентифицируемых и измеряемых характеристик команд часто приводит к конфликтам, трудностям "на ровном месте" и провалу всего проекта.

3.4. Интегрированная культура КМП

Достижение **МЫ ДУМАЕМ** вместо **Я ДУМАЮ**
является продуктом многих голов и рук.
Джеймс Аткинсон

Основная философия организации, ее культура играет более значимую роль в достижении успеха проекта, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура и соблюдение сроков исполнения проекта.

Культура Команд различного типа в проекте в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную культуры.

Типы культур описываются следующими основными характеристиками.

- Корпоративная культура включает в себя систему ценностей, ментальность и модель действий родительской (исполняющей) организации, в структуре которой находится проект и команда, а также других основных участников проекта.
- Организационная культура включает в себя систему ценностей, ментальность и модель действий КМП.
- Профессиональная культура включает в себя систему профессиональных ценностей, профессиональное мышление и модель профессиональной деятельности участников проекта и как индивидуумов, и как членов КМП.

Преодоление различий в культуре, профессиональной ориентации, стереотипов работы членов КМП достигается посредством использования специальных подходов и технологий.

Для создания эффективной КМП необходимо гармонично соединить различные системы ценностей, ментальности и образы действий, носителями которых являются члены команды - индивидуумы, в интегрированном пространстве проекта (см. рис. 3). Поэтому принципиально важным отличием состоявшейся КМП от другого типа команд, работающих в другой организационно-деятельностной модели, является организационная и профессиональная культура именно ПМ.

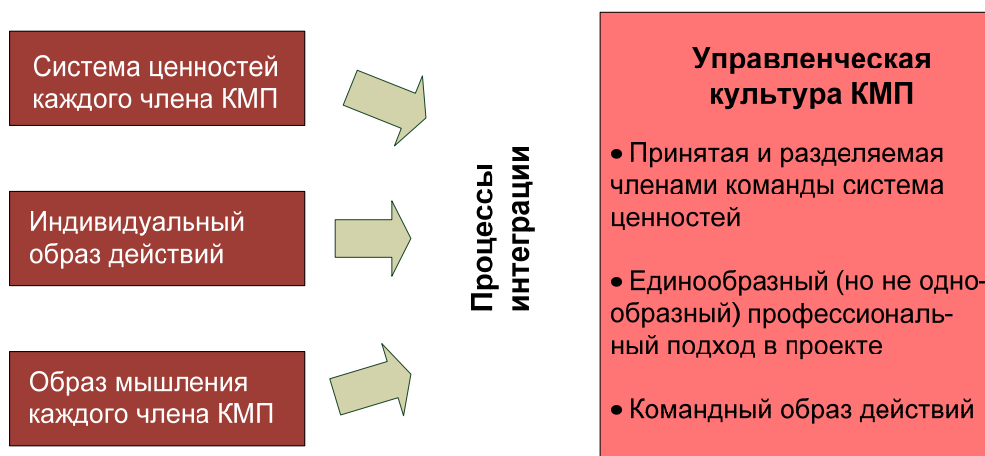


Рис. 3. Создание КМП из индивидуумов посредством выработки командной управленческой культуры

В основном культурологические аспекты деятельности команд в проекте рассматриваются в контексте смешанных или международных команд [4, 6-8]. Действительно, вопросы отношения к власти, индивидуальному и коллективному, ответственности, семейным связям, времени, жизни и т. п. связаны с национальной культурой. Однако практика и анализ составляющих деятельности смешанных команд показывают, что влияние организационной и профессиональной культуры членов КМП на ее деятельность перекрывает эффекты от национальных различий.

Организационную и профессиональную культуру ПМ можно считать той мерой, которая отличает проектные команды от других типов команд и которую можно взять в качестве базы при создании и развитии КМП как в реальной работе по проекту, так и в тренингах.

4. Оценка деятельности КМП

4.1. Результаты деятельности КМП

Для каждого проекта и каждого заказчика критерии успеха могут быть определены и описаны в измеряемой форме. Можно выделить три традиционных типа критериев:

- традиционный для управления проектами критерий "вовремя, в рамках бюджета, в соответствии с предъявляемыми требованиями к результатам и качеству";
- критерии ведущей организации, заказчика, пользователя;
- критерий выгоды для участников проекта.

В каждом конкретном проекте требуется произвести выбор как критерий его успешного завершения, так и выбор характеристик и показателей (качественных и количественных), позволяющих оценить эффективность деятельности КМП. Это ключевая задача тех участников проекта (заказчика, владельца проекта, спонсора), которые вкладывают свои ресурсы (деньги, время, связи и др.) в осуществляемый проект и ожидают получения соответствующей выгоды (прибыли, повышения статуса, расширения возможностей и т. п.).

В общем случае успешными основными результатами деятельности КМП являются:

- достижение целей проекта или целей его жизненной фазы;
- решение поставленных задач и получение проектных результатов в заданные сроки и при заданных ограничениях на ресурсы.

Другие, более конкретные результаты деятельности КМП в проекте определяются по отношению к исполняющей организации, к проекту, к команде как к участнику проекта и по отношению к членам команды.

Следует иметь в виду, что результаты деятельности КМП в идеале должны быть измеримы. Поэтому на стадии планирования проекта предусматривается система критериев оценки результатов ее работы и соответствующих им количественных и качественных показателей, на основании которых можно утверждать: проект реализован успешно или неуспешно.

4.2. Что такое эффективная КМП?

Успех Команды - успех
каждого из ее членов,
успех члена команды -
успех всей Команды.
Мотто

Сколько вы готовы заплатить за эффективную и за эффектную работу? Как вообще определить эффективность КМП?

Существует много наборов характеристик эффективности КМП. Например, характеристики эффективной команды проекта [4]:

- удовлетворение от работы,
- вклад в командную культуру,
- чувство гордости за Команду,
- вовлеченность в деятельность,
- лояльность по отношению к членам Команды,
- согласие и гармония,
- ориентация на результат.

Другой набор характеристик высокоэффективной интегрированной КМП:

- ясное понимание общих целей,
- открытость,
- уверенность друг в друге,
- разделение компетенций,
- эффективные внутренние процедуры,
- гибкость и адаптивность,
- совершенствование и рост компетентности.

Еще один набор характеристик эффективности именно КМП [9]:

- хорошо определенная Миссия и стратегия Проекта,
- не более десяти человек в КМП,
- автономность, или свобода и широта принятия решений относительно деятельности КМП в соответствии с содержанием Миссии родительской (исполняющей) организации,
- ресурсы для выполнения Проекта,
- разумный главный путь по достижению целей Проекта,
- ясные ожидания от своей деятельности по Проекту,
- члены Команды, которые понимают ожидания других от исполнения Проекта,
- терпение и терпимость,
- участие всех в деятельности по Проекту,
- наличие Лидера.

Выбор того или иного набора критериев и характеристик 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.

4.3. Команда Менеджмента Проекта - критический фактор успеха проекта.

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

Главным "инструментом" достижения результатов проекта, отвечающих критериям оценки его успешности, является КМП. Поэтому КМП является одним из критических факторов успеха проекта.

КМП - это один сложный инструмент. И всякий раз его нужно настраивать на конкретный проект, на определенный круг конкретных задач.

Вместе с тем часто встречается следующий подход: раз данная группа людей успешно реализовала один проект, значит, это уже эффективная команда, которая успешно реализует и другой проект. Большое заблуждение, часто приводящее к разочарованию.

Стереотипы работы КМП, естественным образом формируемые при осуществлении одного проекта, могут оказать "медвежью" услугу при работе над новым проектом. Поэтому при принятии окончательного решения о реализации нового проекта необходимо учитывать этот факт при формировании и создании новой проектной команды.

5. Заключение

Выбор есть всегда. Но не для всех.

В настоящее время в России происходит смена 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 фактором, определяющим успех проекта, 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 специфических технологий интеграции (включающих методы, средства и инструменты из разных областей деятельности) как членов КМП внутри ее самой, так и по развитию КМП в интегрированном пространстве проекта.
5. В самом проекте и в решении о реализации проекта должны быть отражены вопросы КМП (компетенция, уровень принятия решений, полномочия и ответственность и пр.), а также предусмотрены ресурсы (финансовые, временные, человеческие) на ее формирование, создание и развитие. Это элементарная грамотность руководителя.

Литература

1. ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management - Guidelines to quality in project management. ИСО/ТО 10006: 1997 (E). Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами (12/97).
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. Ed.: Duncan W., 1996. - 176 p.
3. Безкоровайный В. П., Бурков В. Н., Воропаев В. И., Михеев В. Н., Секлетова Г. И., Титаренко Б. П. и др. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / Под ред. В. И. Воропаева. - М.: СОВНЕТ, 2001.
4. David I. Cleland. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996. - 292 p.
5. Rodney Turner. The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Book Company Europe. England. 1993. - 540 p.
6. Михеев В. Н. Смешанные команды проекта: методологический аспект. Сб. трудов Международного симпозиума "Современное управление проектами: объединение профессионалов для достижения индивидуального успеха", Санкт-Петербург, 14 - 16 сентября 1995 г.
7. Verma V., Managing the Project Team. The Human Aspects of Project Management. - Pennsylvania, PA: PMI, 1997. - V. 3 (pp. 296).
8. Михеев В. Н. Смешанные команды проекта: организационно-деятельностная парадигма. Сб. трудов Международного симпозиума СОВНЕТ/97 "Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент", Москва, 4 - 6 июня 1997 г.

9. Klem L. R., Ludin I. S. Tools and Tips for Today's Project Managers / PMI Headquarters, 1999. - 230 pp.
10. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамическое лидерство в управление проектами. - К.: ВИПОЛ, 1999. - 312 с.