



## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

---

понимать окружение проекта

обеспечивать тесную связь проекта с ключевыми действующими лицами и факторами в целях достижения успеха

**Менеджер проекта должен**

предвидеть возможные изменения в окружении проекта

обеспечить проект достаточно гибкими методами управления для адаптации к этим изменениям



систематический обзор окружения для выявления ключевых действующих лиц

случайное наблюдение

целенаправленная запланированная инспекция

***Участники проекта* – это субъекты управления, активно взаимодействующие между собой и с объектом управления при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления.**



## *Ключевые участники проекта*

1. **Инициатор** - сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта.
2. **Заказчик** - главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта.
3. **Инвестор** - сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов.
4. **Главный менеджер проекта** - физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.
5. **Команда проекта** - специфическая организационная структура, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта.
6. **Контрактор** - сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту.
8. **Проектировщик** - юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта.
9. **Генеральный подрядчик** - юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком.
10. **Поставщики** - субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе - материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Команда проекта представляет собой **совокупность лиц** и/или их групповых объединений, сформированных **согласно целям работы** над проектом, **отличающихся специфической организационной структурой, временным периодом существования**.

**Задача команды проекта заключается в высококачественном осуществлении проектных работ, эффективном достижении целей проекта.**



**Команда проекта (Project Team) - специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.**





**Средняя численность человек в команде проекта может составлять 8-10 человек, в ряде случаев эта цифра доходит до 18.**

**Такой размер проектных команд коррелирует с результатами исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. При классификации проектных команд в качестве основных критериев предлагается использовать следующие:**



## Членство

- какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды

## Цели и функции

- какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда

## Жизненный цикл

- какова продолжительность периода времени существования рабочей команды

## Управление

- каким образом осуществляется руководство рабочей командой

## Взаимодействие

- какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды

## Методы

- какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей



## Типы команд:

- **интрафункциональные команды** (информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения);
- **оперативные команды** (временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций, периодические кратковременные встречи, практическая деятельность не входит в компетенцию команды);
- **кроссфункциональные команды** (фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации);
- **предпринимательские команды** (специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов);
- **исполнительные команды** (создаются для выработки стратегических решений и руководства);
- **координационные команды** (создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня);
- **самоуправляемые команды** (имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования);
- **самонаправляемые команды в производстве и сервисе** (обеспечивают производственный процесс или сервисные функции);
- **самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере** (команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий);
- **виртуальные команды** (интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей).

*По степени вовлеченности в проект в команде проекта можно выделить три группы участников:*

- 1) **основная группа** - группа специалистов, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающих каждого члена группы;
- 2) **вторичная группа** - более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- 3) **вспомогательная (третичная) группа** - люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.



**Классический подход к распределению ролей между участниками команды проекта был разработан ученым R. Meredith Belbin.**

**Согласно его мнению, в каждой «проектной» команде, ориентированной на эффективную организацию своей работы, вне зависимости от ее численного состава, должны выполняться 8 ключевых ролей.**





## **Председатель**

**Формирователь**

**Мыслитель**

**Исполнитель**

**Разведчик**

**Оценщик**

**Коллективист**

**Доводчик**

Следующий тест —  
**«Командные роли» Р. М. Белбина**  
позволит определить  
естественные для вас роли  
в коллективе, а также те роли,  
от выполнения которых  
вы предпочли бы отказаться.

## Инструкция

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению.

Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов.

При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла.

**Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.**



	Председатель / Координатор	Творец / Формирова тель	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполните ль	Исследова тель / Разведчик	Дипломат / Коллектив ист	Реализатор / Доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
ИТОГ О								



Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<b>Председатель / Координатор:</b>	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
<b>Навигатор / Формирователь:</b>	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
<b>Генератор идей / Мыслитель:</b>	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
<b>Наблюдатель / Оценщик:</b>	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
<b>Работник / Исполнитель:</b>	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Снабженец / Разведчик:</b>	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
<b>Коллективист / Миротворец:</b>	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
<b>Человек, расставляющий точки над » і «/ Доводчик:</b>	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.



## **Председатель (Координатор, Coordinator)**

Поощряющий и поддерживающий тип. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.



## **Формирователь** (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработавшей команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.



## Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.



## Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, пронизателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.





## Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.



## **Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)**

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.



## Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.



## Доводчик (Completer-Finisher)

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неизменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.