**Организационное планирование проекта**

Организационное планирование проекта предполагает формирование команды проекта, которая обеспечит его успешную реализацию.

Организационное планирование проекта связано с поиском и определением исполнителей, распределением функций между участниками команды, календарным планированием их работы

Проект-менеджер по роду своей деятельности должен иметь широкий спектр знаний из специальных областей. Эффективному управляющему проектом необходимо детальное понимание всех жизненных фаз проекта. Однако наиболее важная и многогранная сфера его деятельности – это эффективное сотрудничество с большим количеством людей: членами команды, работниками фирмы, участниками проекта, окружающей средой прямого и косвенного воздействия.

Основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности такие:

1. Взаимоотношения. Активное слушание. Убеждение, участие. Поддерживание стабильных, деловых отношений с начальством, клиентом, другими участниками проекта. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.

2. Организация работ. Проведение анализа. Планирование деятельности. Контроль выполнения планов и графиков. Нацеленность на конечный результат.

3. Создание команды. Целевой подбор участников. Распределение функций и ответственности. Применение стимулов. Создание благоприятного психологического климата. Правильная оценка результатов работы участников команды.

4. Руководство командой. Быть примером. Быстрота реагирования и действий. Делегирование полномочий. Контроль работы членов команды. Помощь и поддержка членов команды. Умение убеждать в правильности принятых решений. Разрешение межличностных конфликтов.

5. Принятие решений. Вовлечение всех участников в решение проблемы. Анализ возможных вариантов решения. Выбор правильных решений. Выбор методов реализации решений. Изыскание необходимых ресурсов. Оценка результатов осуществления, подведение итогов.

Проекты сложны по своей структуре, и в процессе их реализации принимают участие большое количество организаций, выполняющих различные функции. Распределение функций между участниками проекта решается конкретно для каждого проекта. Остановимся здесь более подробно на задачах одного из центральных участников — команды проекта. Создание эффективной команды является важнейшим составляющим успеха проекта. Для того чтобы быть эффективным, проект-менеджер должен создать атмосферу благоприятной командной работы. Лидер проекта должен создавать окружение, в котором члены команды нового проекта будут профессионально удовлетворены, вовлечены и будут иметь взаимное доверие друг к другу. Чем больше командное чувство, тем выше качество обмена информацией, включая искренность обмена идеями и подходами. Проектная команда – это временный коллектив, создаваемый для осуществления определенного проекта. Организационная структура и метод создания проектной команды зависит от многих факторов: вида и типа проекта; традиционного подхода, принятого в данном регионе, городе, конкретной фирме; наличия специализированных фирм по проект-менеджменту и т.п.

Команды проекта обычно проходят пять стадий формирования:

1. Формирование. Члены команды собираются вместе с чувством взаимного неприятия и принужденности. Эффективность команды на этой стадии средняя.

2. Период интеграции участников, когда члены команды начинают совместную работу и понимают, что имеют различные подходы к работе по проекту. Эти различия могут вызвать споры или даже конфликты, что является причиной снижения эффективности работы команды.

3. Период нормального функционирования, когда в команде начинает вырабатываться командное чувство. Это формирует основу, на которой члены команды могут совместно работать.

4. Реорганизация, когда необходимо поддержать уровень производительности, и менеджер производит изменения структуры и состава команды.

5. Окончание деятельности и расформирование команды, когда команда достигает окончания выполнения задачи.

Эти пять стадий формирования команды отражают четыре стадии жизненного цикла проекта. Однако все пять стадий могут иметь место в течение одной стадии жизненного цикла проекта. Существует несколько методов работы группы, которые может использовать менеджер для сокращения продолжительности первых трех стадий формирования команды. Например, использование совещаний в начале совместной работы. Сформировав группу, менеджер должен поддерживать эффективность на заданном уровне. Менеджер должен уметь определить реальную эффективность команды, систему показателей, с помощью которых можно судить о силе группы и ее сплоченности во время выполнения проекта. Управление командой проекта можно рассматривать также как элемент общей корпоративной системы управления персоналом.

Структура системы управления командой проекта состоит из следующих элементов:

1.Формирование и развитие команды: формирование организационной структуры; закрепление зон ответственности и полномочий; назначение проект-менеджера и менеджеров на ключевые посты; организационное развитие команды.

2. Организация деятельности команды: организация совместной деятельности; формирование и развитие организационной, деловой и корпоративной культуры; организация коммуникаций и офиса команды; организация принятия решений; организация совещаний; организация переговоров.

3. Управление персоналом команды: стратегия управления персоналом; кадровое планирование; развитие кадров; система мотивации, стимулирования и вознаграждений; социально-психологическая работа; кадровый учет; управление рабочим временем.

Команда проекта является управленческой командой. Рассмотрим основные факторы, которые определяют принципы формирования команды проекта:

1. Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта, является одной 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 области соответствующих знаний и т. п.

2. Организационно-культурная среда. Организационно-культурная среда команды проекта делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя включает окружение проекта во всех аспектах. Внутренняя среда, или организационная культура, самой команды включает такие характеристики, как 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 самостоятельному руководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, 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 проекта должен быть гибким и 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 не является, как правило, традиционной самостоятельной организацией. Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект.

При формировании команды могут возникнуть два варианта:

I. Проект реализуется в рамках предприятия (организации); например, в случае реструктуризации предприятия, расширения или диверсификации его деятельности и пр. При этом имеются три возможности:

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

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

3. Смешанные формы, когда назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и в зависимости от проекта привлекаются сотрудники, которые 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 проекта. На практике, и прежде всего на средних предприятиях, преобладают подчас смешанные формы.

II. Проект реализуется вне рамок одной организации (предприятия), 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 пр. В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

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 общих групповых целей 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 рост внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются.

Командное поведение может быть преображено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей. Проблемно ориентированный подход к формированию команды (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 эффективной работе команды препятствует 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 способов работы; анализ норм, способов принятия решений, коммуникаций; определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Целесообразное формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная организационная культура (обычно в сторону большей открытости); появляются последовательность в отстаивании своей позиции и разумная кооперация среди всех членов команды.

Идеология проектной команды формируется из совокупности идей и взглядов, отражающих конечные цели выполнения трудовой функции.

Психология команды выражается в совокупности социально-психологических особенностей, проявляющихся в ходе ее создания и развития. Большое значение при этом имеют личные качества каждого индивидуума, проявляющиеся в индивидуально-психологических качествах личности, которые совместно с социально-психологическими качествами определяют поведение человека в организации.

Социальная власть в команде реализуется через феномены лидерства и руководства. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Важным качеством руководителя является умение пользоваться разными стилями руководства: авторитарным, демократическим и либеральным. Формирование атмосферы сотрудничества и взаимодействия в команде не исключает возможности конфликтов.

Проект-менеджер должен распознать категорию конфликта и выбрать стратегию его разрешения. Выделяют следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, между группами. В основном конфликты вызывают три группы причин, обусловленных трудовым процессом, психологическими особенностями взаимоотношений людей, личностными особенностями членов группы.

Конфликт в управлении проектами может иметь два вида последствий:

1. Деструктивные, которые снижают эффективность реализации проекта: неудовлетворенность работой, снижение производительности и т. д.; ослабление духа взаимопомощи и сотрудничества; появление непродуктивной конкуренции внутри предприятия; концентрация внимания на конфликте, а не на решении задач проекта.

2. Конструктивные, которые повышают эффективность реализации проекта: выработка альтернативных эффективных решений; продуктивная конкуренция внутри предприятия; устранение враждебности и нацеленность на достижение общего результата.

Методы управления конфликтной ситуацией можно подразделить на две группы: структурные и межличностные.

Преодолению конфликта способствуют следующие структурные методы: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией; установление общеорганизационных комплексных целей; применение системы вознаграждений.

Межличностные методы управления конфликтной ситуацией базируются на пяти основных стилях поведения: сглаживание; компромисс: сотрудничество; игнорирование и противодействие.

Правильное использование того или иного стиля поведения при конфликте позволяет эффективно управлять ситуацией, ограничивать или предотвращать конфликт, способствовать его разрешению. Команда проекта как организационная структура существует на время реализации проекта. Состав команды является нестабильной структурой. Члены команды могут территориально функционировать в разных местах. Все это предъявляет особые требования к работе команды, главным из которых является необходимость организации инфраструктуры, которая позволила бы реализовать как централизованные, так и децентрализованные функции проекта. Такой инфраструктурой является офис проекта – специфическая инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию проекта в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов деятельности и коммуникаций. Основное назначение офиса проекта состоит в обеспечении эффективной коммуникации членов команды проекта в совместном выполнении работ, что возможно только при наличии развитых средств связи, компьютеров и специфического программного обеспечения, средств телекоммуникации, разнообразной оргтехники, современных информационных технологий и пр. Офис проекта – это та оптимальным образом организованная среда (в традиционном понимании место), где члены команды проекта могут осуществлять процессы управления проектом, проводить совещания, вести переговоры с партнерами, хранить проектную документацию.