

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ



### **Управление человеческими ресурсами - самая сложная работа.**

Люди непредсказуемы, внутренняя мотивация отдельно взятого человека может изменяться, члены коллектива могут конфликтовать, дружить, завидовать друг другу. Эти процессы чаще всего не зависят от вас, и вы не можете на них повлиять. Тем не менее, вы как руководитель проекта

обязаны думать о тех результатах, которых необходимо достичь в ограниченный период времени.

Команда проекта, или участники команды – это те люди, которые выполняют какие-либо работы по проекту.

### **Существует два подхода к формированию команды:**

- создание команды из сотрудников организации;
- привлечение в команду внешних специалистов.

В первом случае вы можете рассчитывать на то, что, скорее всего, потратите меньше собственных ресурсов на обучение персонала, на оплату труда (если сотрудники уже получают заработную плату и реализация проекта будет входить в их основные обязанности).

Во втором случае команда должна пройти обучение, на это необходимо запланировать время и другие ресурсы. Второй подход необходим в тех случаях, когда проект выходит за рамки тех компетенций, которыми обладают члены вашей организации. Внешние специалисты (будь то привлеченные специалисты или

волонтеры pro bono («pro bono» - оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям на безвозмездной основе) позволяют углубиться в ту область, с которой организация еще не сталкивалась.

**Проектная команда** – это группа людей, решающих определенные задачи в рамках ограниченного времени. В этом смысле команда является временным коллективом и подчиняется законам развития группы. Знание стадий развития группы/коллектива необходимо руководителю для более эффективной работы.

Выделяют **несколько стадий развития группы**, нет общепризнанного названия для каждой стадии – вы можете найти разные термины, зачастую эти термины носят метафорический характер.

**Стадия формирования группы (знакомство).** Когда группа формируется, ее члены осторожно исследуют границы приемлемого поведения в группе. Члены группы испытывают такие чувства как волнение, нетерпение, оптимизм, подозрение, опасение и беспокойство относительно будущей работы и способов взаимодействия с другими членами группы. Они делают первоначальные, пробные шаги приспособления к группе, пытаются определить задачу и решить, как она будет выполнена; пытаются определить, как вести себя в группе и как следует иметь дело с проблемами группы; решают, какая информация нужна и как она должна быть собрана. Идет «светский разговор», фасадное общение, отказ от личностного самовыражения.

**Важно! Задача руководителя:** снять тревогу, обозначить правила работы над проектом, познакомить всех новых членов команды, актуализировать информацию по тем, кто знаком друг с другом. Понимая особенности стадии, руководитель, сформировавших в проекте группу волонтеров, не будет ставить сложные задачи перед коллективом до тех пор, пока группа не познакомится.

**Штурминг, стадия напряженности, стадия конфликтов.** На этой стадии каждый участник стремится определить свою социальную роль в группе.



### Для стадии характерны:

- сопротивление выполнению задач, которые отличаются от тех, которые каждый индивидуальный член находит удобным для использования;
- резкие колебания отношения к членам команды и к успеху проекта;
- соревновательность, разбивка на микрогруппы, борьба за лидерство;
- установление нереалистичных целей.

**Важно! Задача руководителя:** придерживаться тех правил, что были выбраны в начале работы, поддержка темпа работы, техническая поддержка тех членов команды, которые не могут освоить новые приемы работы или считают их неудобными, помощь в определении ролей в группе и должностей в команде.

### Стадия устойчивой работы. Члены группы распределяют обязанности. Они

принимают группу, ее основные правила, или «нормы», роли в группе и индивидуальные особенности членов группы. Иногда эта стадия достигается за одну или две встречи; в другом случае на это могут потребоваться месяцы и годы.



#### Характеристики:

- критика становится конструктивной;
- взаимопомощь и направленность на выполнение работы;
- более дружелюбное отношение друг к другу, люди делятся личными проблемами;
- ощущение принадлежности к группе, совместимости, общего духа и общих целей;
- установление и поддержание основных правил группы;
- удовлетворение от работы группы.

**Важно! Задача руководителя:** удержание в поле зрения образ результата, мотивация, поощрение, контроль. Руководитель форсирует прохождение предыдущих стадий, чтобы как можно дольше оставлять группу на этой стадии.

**Умирание группы, завершение работы.** Когда проект завершен, команда проекта также завершает свое существование. Это важный этап: руководитель должен сделать так, чтобы у участников осталось чувство удовлетворения результатом работы, завершенности сделанного, ощущения значимости собственного вклада в результат.

При формировании проектной команды необходимо учитывать, что в проекте ограничены временные и финансовые ресурсы: к тому моменту, когда будет необходим определенный человек в команде, часть задач может быть частично или полностью

решена, поэтому не всегда команда формируется именно на старте. В этом случае необходимо понимать, в какой момент новый член команды входит в коллектив, обеспечить комфортное вхождение (знакомство, поиск своего места, освоение норм и правил коллектива).

### **Удаленные проектные команды**

Благодаря современным технологиям привлечение многих специалистов к реализации проекта стало проще: не важно, где проживает человек. Он может участвовать в создании, реализации, мониторинге и оценке проекта. Удаленно работать могут дизайнеры, разработчики онлайн-курсов, консультанты, лекторы, администраторы страниц в социальных сетях, копирайтеры и другие.

Основные задачи в управлении удаленной командой проекта остаются теми же, что и в управлении традиционной командой:

1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль.

Меняются лишь каналы передачи и хранения информации, усложняется коммуникация за счет совмещения разных часовых поясов, языков членов команды проекта.

### **Как выбрать сервис для эффективной организации работы команды?**

#### **Каналы общения**

- Чаты. Используются для обсуждения организационных вопросов, для одновременного общения сразу большого количества человек. Недостаток чатов в том, что в активной переписке теряется важная информация, поэтому каждая компания устанавливает свои правила, как избежать проблем с потерей информации: например, согласованные даты и время дублируются на почту сотрудников.
- Звонки. В рамках звонка можно быстро обсудить текущие вопросы. Важна фиксация договоренностей в письменном виде. Не все платформы поддерживают групповые звонки, часто ограничиваются тремя-пятью участниками.
- Видеоконференции. Удобный формат для донесения информации до всех членов команды сразу, для обучения с одновременным обсуждением деталей проекта, задач, планов.
- Облачные технологии позволяют хранить информацию так, чтобы к ней имели доступ все сотрудники или конкретные члены команды проекта.

- Сервисы, позволяющие ставить задачи перед сотрудниками, отслеживать их выполнение, оценивать. Используются, когда проект разветвлен, представлен нелинейно или в его реализации задействовано очень много людей.

Понимая, какими каналами для работы с командой проекта вы будете пользоваться, вы сможете выбрать наиболее удобные сервис.

Вот примерный список вопросов, которые вы будете задавать себе при выборе сервиса/платформы для работы с удаленной командой:

1. Возможно ли подключить к платформе или запустить на ее основе все имеющиеся на настоящий момент каналы общения с командой: электронную почту, рабочий чат, звонки?
2. Возможно ли установить сервис и на ПК, и на смартфон?
3. Если для вас важны совещания в формате звонков, то сколько человек может участвовать?
4. Есть ли возможность проведения видеоконференций или для проведения обучающих событий по проекту вам нужно будет использовать другую платформу?
5. Есть ли возможность организации хранилища для файлов с разными настройками доступа?
6. Есть ли возможность ставить, контролировать и оценивать задачи?

Это не окончательный список. Свой чек-лист необходимых характеристик вы можете дополнить самостоятельно. Главное, помнить, что привлекая специалистов к реализации собственного проекта, мы можете работать почти с любыми людьми: современные технологии это позволяют.

Памятка составлена Ольгой Симон специалистом Ресурсного центра поддержки общественных инициатив города Боготола по материалам Курса «Социальное проектирование», разработанного в рамках Онлайн-школы городских изменений Центра социальных программ компании РУСАЛ