

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ МФЦ «ИТАЛМАС»

Грахов В.П.¹, Мохначев С.А.², Парамонов И.А.¹

¹ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова», Ижевск, Россия (426069, Ижевск, ул. Студенческая,7), e-mail: pgs@istu.ru;

²НОУ ВПО «Восточно-Европейский институт», (426008, Ижевск, ул. Пушкинская,268), e-mail: sa195909@yandex.ru

В статье авторами приведены результаты исследования особенностей формирования команды проекта Многофункционального центра «Италмас» в г. Ижевске. Для формирования команды по реализации данного проекта применен целеполагающий подход, который, по мнению авторов статьи, позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта. Проведенный анализ процесса формирования команды проекта, предложенные в статье этапы формирования команды проекта, а также принципы формирования команды для управления проектом позволили сформулировать основные рекомендации по управлению процессом формирования команды проекта. Для управления проектом МФЦ «Италмас» составлены организационная структура команды проекта и матрица ответственности. Обобщенный в статье опыт формирования команды проекта может быть применен в других организациях России для повышения эффективности управления инвестиционно-строительными проектами.

Ключевые слова: проектный менеджмент, строительство, команда проекта.

THE FORMATION OF AN EFFECTIVE PROJECT TEAM ON THE EXAMPLE OF THE DCP "ITALMAS"

Grakhov V.P.¹, Mokhnachev S.A.², Paramonov I.A.¹

¹ Izhevsk state technical University named after M.L. Kalashnikov, Izhevsk, Russia (426069, Izhevsk, street Student's,7), e-mail: pgs@istu.ru;

²Eastern-European Institute, (426008, Russia, Izhevsk, Pushkinskaya street, 268), e-mail: sa195909@yandex.ru

In this article, the authors described the results of studies of the formation of the project team of the Multifunctional center «Italmas», Izhevsk. Forming the team for implementation of this project we have used the goal-setting approach, which, according to the authors, enables team members better navigate the process of selecting and implementing common group goals of the project. The analysis of the process of team formation project, the proposed stages of the project team, as well as the principles of team building for project management, has allowed to formulate basic guidelines for the formation of the project team. For project management DCP «Italmas» is composed of the organizational structure of the project team and the responsibility matrix. Generalized in the article the experience of the formation of the project team can be applied in other organizations of Russia to improve the efficiency of management of investment and construction projects.

Keywords: project management, construction, project team.

В последнее время в менеджменте, управлении проектами и других разделах прикладной теории управления организационными системами все большее внимание уделяется командной деятельности персонала организации. Под командой понимается коллектив (объединение людей, осуществляющих совместную деятельность и обладающих общими интересами), способный достигать цели автономно и согласованно, при минимальных управляющих воздействиях. Команды получили широкую распространенность. С одной стороны, уже в середине 1990-х гг. более чем в 50 % американских фирм существовали «производственные» команды. С другой стороны,

команды существуют во многих областях деятельности: уже привычными стали термины «команда проекта», «управленческая команда», «творческая команда».

Причины роста популярности команд связаны с глобальными экономическими проблемами, включающими в себя рост конкуренции, технологические достижения, необходимость решения сложных проблем в максимально короткие сроки, текучесть кадров. Но команды обладают и недостатками: это высокая концентрация специалистов на узком фронте работ, повышенный фонд стимулирования и интенсивный ритм работы служб обеспечения, необходимость обучения и тренинга членов команды, ограниченность размера, возможность самораспада.

В большинстве современных работ, посвященных изучению многоагентных систем, моделей коллективного поведения и моделях группового управления [1-3], термин «группа» агентов может условно трактоваться как «команда». Однако во всех перечисленных случаях агенты пассивны в том смысле, что совместное принятие ими решений отсутствует. Учитывая, что результат деятельности команды зависит от действий каждого ее участника, то для того, чтобы выбрать собственное действие, субъект должен «предсказать», какие действия выберут другие члены команды, а для этого необходимо иметь представление о той информации, которой располагают остальные члены команды. Это возможно на основе подхода к формированию команды проекта, учитывающего «рефлексивные» аспекты принятия решений членами команды, в которых автономность и слаженность совместной деятельности членов команды (по достижению общих целей) обеспечивается тем, что их действия согласованы с иерархией взаимных представлений друг о друге.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов [7]. У каждого из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что особую важность приобретает эффективное управление проектами за счет рационального формирования команды проекта.

Г.И. Мухамадеева с соавторами поддерживают точку зрения, что «управление человеческими ресурсами представляет собой важную и необходимую составляющую в управлении проектом, от которой зависит эффективность достижения целей проекта, а также получение запланированного конечного результата. Для успешной реализации проекта огромное значение имеет эффективная команда проекта» [6].

Команда проекта — одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта

обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает ее организационная структура команды проекта.

Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

1. Ведущие участники проекта — заказчик и подрядчик (кроме них, могут быть и другие участники) — создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта соответственно от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта.

2. Для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

- 1) целеполагающий (основанный на целях);
- 2) межличностный;
- 3) ролевой;
- 4) проблемно-ориентированный [5].

Для формирования команды по реализации проекта строительства Многофункционального центра «Италмас» (далее — МФЦ «Италмас») наиболее приемлемым авторы статьи считают целеполагающий подход, который позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта.

В конце 2013 г. компанией ООО «Сигма» было принято решение о приобретении недостроенного объекта торгового центра в г. Ижевске, его перепрофилировании и завершении строительства. Строительство данного объекта было приостановлено 5 лет назад, степень готовности 63%. Выбор этого объекта был не случаен, так как он обладает рядом преимуществ: расположен на крупной транспортной магистрали (ул. 40 лет Победы), хорошо видим из транспортного потока, в перспективе вокруг него намечена густонаселенная жилая застройка формата «спальный район» на месте существующих дачных кооперативов вдоль улицы 10 лет Октября. Несмотря на наличие поблизости двух крупных торгово-развлекательных центров, при реализации генплана города в данном районе образуется значительная нехватка предприятий, оказывающих бытовые услуги населению. В результате родился проект под названием «Многофункциональный центр на

пересечении улиц 40 лет Победы и 10 лет Октября в Устиновском районе г. Ижевска», сроки реализации которого: сентябрь 2013 г. – октябрь 2014 г. Цель данного проекта – создание крупного торгового центра в районе перспективной жилищно-деловой застройки [4]. Основные характеристики проекта приведены в таблице 1.

Организационная структура участников строительства объекта МФЦ «Италмас» представлена на рисунке 1.

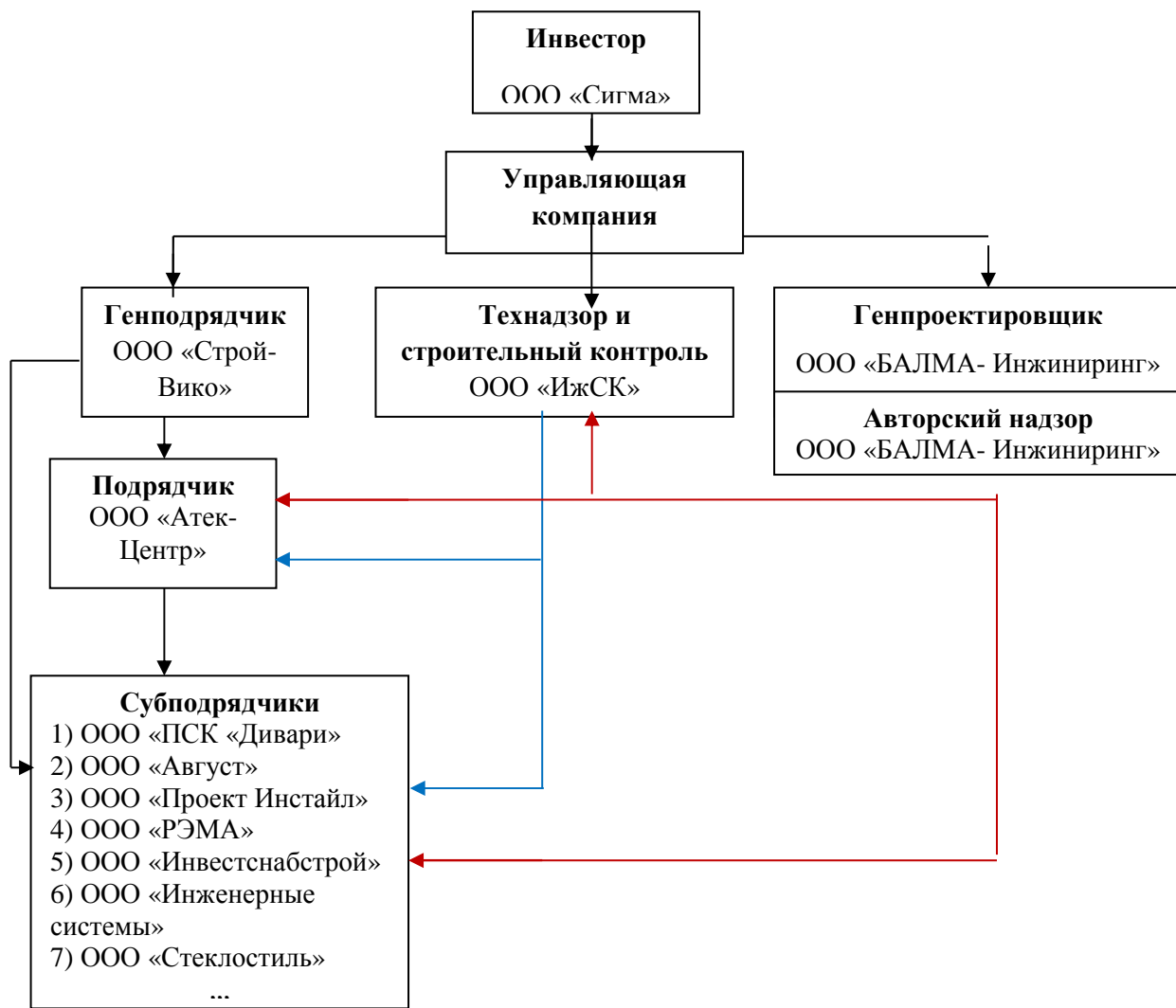


Рис. 1. Организационная структура участников строительства

Взаимоотношения участников проекта внутри команды, создаваемой для управления им, раскрывает организационная структура команды проекта (рис. 2).

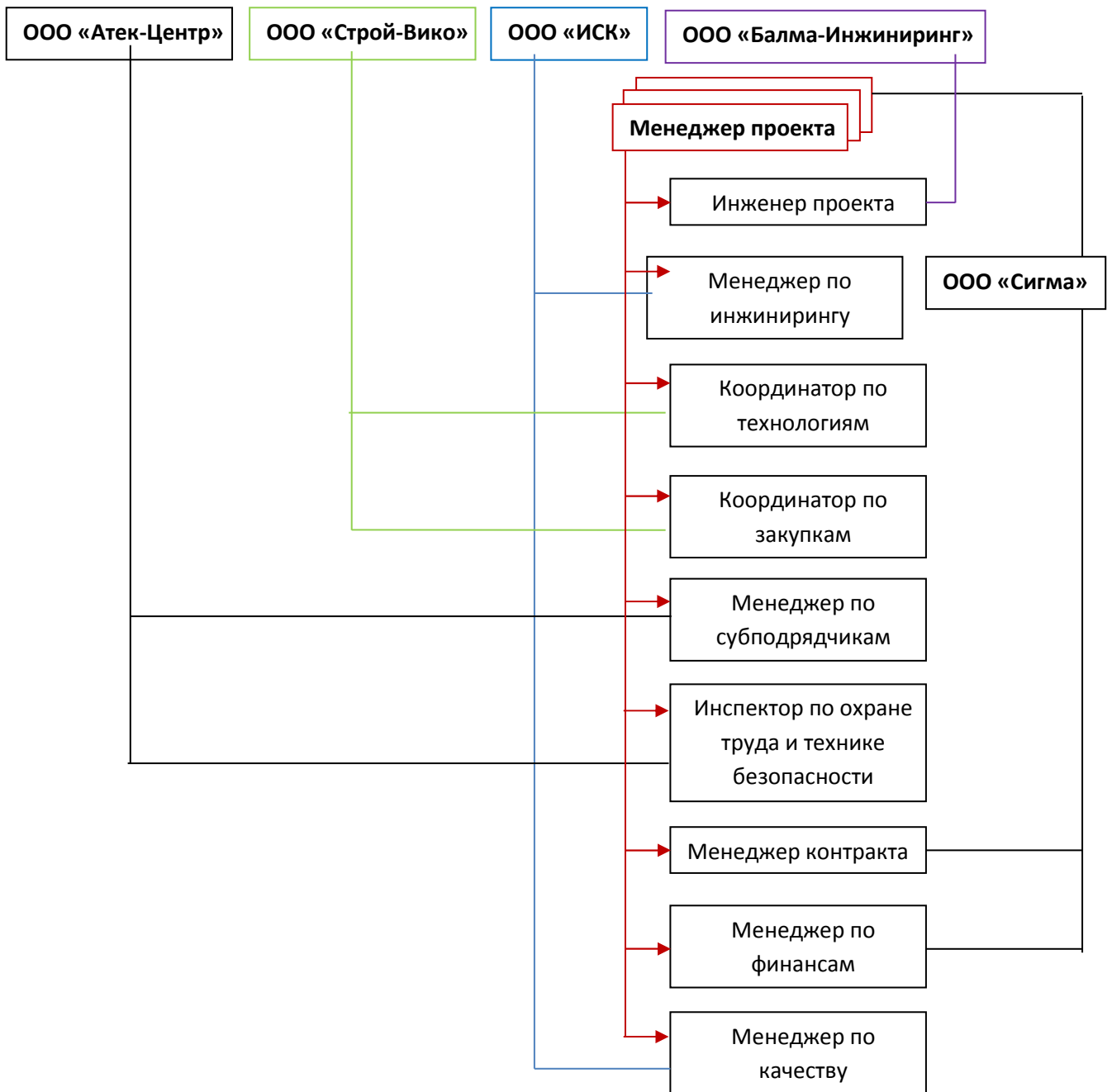


Рис. 2. Организационная структура команды проекта

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели МФЦ «Италмас»

Поз.	Наименование, единица измерения	Количество
1	Площадь застройки ТЦ, м ²	16 368
2	Площадь застройки пристраиваемого паркинга, м ²	5 448,6
3	Общая площадь ТЦ, м ²	42 825,7
4	Общая площадь пристраиваемого паркинга, м ²	5 361,7
5	Строительный объем ТЦ, м ³ в т.ч. подземной части, м ³	242 992,6 67 516,4
6	Строительный объем пристраиваемого паркинга, м ³	22 001,3

Еще один документ (вместе со структурной схемой организации) позволяет создать команду, отвечающую целям и задачам проекта, – матрица ответственности (табл. 2).

Таблица 2

Матрица ответственности по реализации проекта МФЦ «Италмас»

Наименование работ	Структурные подразделения									
	Мен-р проекта	Инж-р проекта	Мен-р по инженерингу	Коорд-р по технологиям	Коорд-р по закупкам	Мен-р по субподрядчикам	Инспектор по ТБ	Мен-р контракта	Мен-р по финансам	Мен-р по качеству
Анализ рынка	О								Я	
Выработка концепции	О								Я	
ТЭО проекта	О								Я	
Оценка финансовой реализуемости объекта	О								Я	
Получение разрешений и согласований (расконсервация объекта)	Я									
Выбор генерального проектировщика	Я							К		
Проектирование	К	Я								
Формирование системы реализации проекта	Я									
Выбор генподрядчика	Я							К		
Выбор технического заказчика	Я							К		
Выбор субгенподрядчика	К			Я				К		
Выбор субподрядчиков	К			К		Я		К		
Охрана объекта				К		Я				
Выполнение СМР	П	К	К	К	О	К, О	К	К		К
Сдача объекта в эксплуатацию	Я		О	О						
Продвижение и реализация объекта	О								Я	
Оплата выполненных работ	О							К	Я	
Получение прибыли	О								Я	
Регистрация	Я									
Создание управляющей компании	Я									

Условные обозначения: Я – выполнение операций; П – планирование работы; О – организация работы; К – контроль.

Одним из важнейших разделов проектного менеджмента являются формирование и интеграция команды работников. Роль человеческого капитала неуклонно повышается, при этом ведущей особенностью его использования следует признать существенную вариабельность итоговой эффективности командных действий в зависимости от размера и направленности синергетического эффекта взаимодействий. Если эффективность

использования машин, оборудования и иного в значительной степени детерминирована объективными физическими показателями и может быть математически оптимизирована, то эффективность команды находится в сложной, нелинейной зависимости как от индивидуальных качеств ее членов, так и от характера взаимосвязей между ними. Это определяет необходимость непрерывного совершенствования теории и практики эффективного использования человеческого капитала на базе новейших достижений психологии, менеджмента и с учетом актуальных особенностей экономической обстановки. При этом первостепенное значение имеет формирование команды проекта.

Формирование команды проекта — отдельная задача проектного управления, когда все усилия направлены на объединение квалифицированных специалистов в группу, способную самостоятельно анализировать и реализовывать функциональные задачи проекта. Этапы формирования команды проекта: определение задач; распределение ролей, определение необходимой квалификации членов команды и их количества; согласование; определение условий и ресурсов проекта; формирование команды проекта. Принципы формирования команды для управления проектом: заказчик и подрядчик являются ведущими участниками проекта, для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. Важным фактором эффективности сформированной команды управления проектом является разработка и внедрение полноценной системы мотивации и стимулирования проектных команд.

Управление проектом МФЦ «Италмас» предполагает организацию, планирование, руководство, координацию трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении всего цикла, направленных на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Таким образом, анализ процесса формирования команды проекта позволил выявить особенности управления процессом формирования команды проекта. Для целей управления проектом МФЦ «Италмас» разработаны организационная структура команды проекта и матрица ответственности.

Список литературы

1. Батьковский А., Ропов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) //Управление проектами. 2007. № 1. С. 60–63.
2. 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.

3. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управление проектами. — К.: ВИПОЛ, Изд. 3-е. 2006. 312 с.

4. Грахов В.П., Мохначев С.А., Иванова И.Б., Парамонов И.А. Оценка эффективности инвестиционного проекта МФЦ «Италмас» // Оралдың ғылым жаршысы. Серия: Экономические науки. 2014. № 29 (108). С. 30–36.

5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход: руководство, Изд. 3-е стер. – М.: Омега-Л, 736 с.

6. Мухомадеева Г.И., Хайрова А.Ш., Чувилина Е.В. Подход к управлению командой проекта // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2013». Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/21/4363> (дата обращения 12.12.2014).

7. 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).

Рецензенты:

Павлов К.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и управления, НОУ ВПО «Камский институт гуманитарных и инженерных технологий», г. Ижевск;

Иванов Ф.Ф., доктор философии, старший научный сотрудник, Институт экономики Национальной Академии наук Беларуси, г. Минск.