

ЧАСТИНА III ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

РОЗДІЛ 11 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ

Мета – формування та поглиблення знань у сфері управління людськими ресурсами проекту, що включає процеси, необхідні для організації ефективної роботи команди проекту.

Навчальні цілі:

- √ формування знань базової специфіки управління людськими ресурсами проекту:
 - термінології – змісту термінів “команда проекту”, “команда управління проектом”, “процеси управління людськими ресурсами проекту”, “мотивація”;
 - основних принципів управління людськими ресурсами проекту;
- √ удосконалення знань щодо процесів управління людськими ресурсами проекту:
 - розуміння загальної схеми процесів управління людськими ресурсами проекту з метою прийняття своєчасних рішень відносно організації, управління та розвитку команди проекту;
- √ формування та розвиток умінь організації роботи проектною командою при розробленні та виконанні державних проєктів і програм.

Ключові слова: управління людськими ресурсами проекту, команда проекту, команда управління проектом, процеси управління людськими ресурсами проекту, мотивація в умовах проекту, стимулювання персоналу проекту.

11.1. Основні поняття та цілі управління людськими ресурсами проекту

Управління людськими ресурсами проекту. Команда проекту. Взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами. Основні стадії життєвого циклу команди проекту.

Управління людськими ресурсами проекту включає процеси організації, управління і керівництва командою проекту. Усі без винятку проекти потребують ефективної командної роботи для успішного об'єднання різних сфер діяльності, що входять до них.



Команда проекту – група людей, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглих його керівнику; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

Команда проекту складається з людей, яким визначено ролі і відповідальність за виконання проекту. У міру виконання проекту професійний і чисельний склад команди проекту може змінюватися. Членів команди проекту також іноді називають “персоналом проекту”.

Команда проекту складається з *менеджера проекту, команди управління проектом* та *інших членів команди*, які виконують роботу, але не обов'язково беруть участь в управлінні проектом. Команда складається з представників різних груп, що володіють знаннями в конкретній предметній галузі або набором конкретних навичок і виконують роботу за проектом.



Менеджер проекту є особою, яка відповідає за обмін інформацією з усіма заінтересованими сторонами проекту, зокрема зі спонсором проекту, командою проекту та іншими ключовими заінтересованими сторонами проекту.

Менеджер проекту призначається виконуючою організацією для досягнення цілей проекту.



Команда управління проектом – частина команди проекту, яка відповідає за виконання дій з управління і керівництва проектом, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль і завершення різних фаз проекту.

Команда управління проектом також може називатися “ядром”, “адміністративною групою” або “лідерською групою”. У невеликих проектах обов'язки з управління проектом можуть бути розподілені між усіма членами команди або доручені безпосередньо менеджеру проекту. Спонсор проекту підтримує контакт із командою управління проектом і зазвичай бере участь у вирішенні таких питань, як фінансування проекту, уточнення змісту проекту, моніторинг поточного стану і справляння впливу на інших осіб на користь проекту.

Існує тісний взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими *заінтересованими сторонами*. Останні можуть впливати на проект, його результати і на членів команди проекту.



Заінтересовані сторони проекту – особи чи організації (наприклад замовники, спонсори, виконуюча організація або громадськість), які активно беруть участь у проекті або інтереси яких можуть зачіпатися як позитивно, так і негативно в процесі виконання або в результаті завершення проекту.

Команда управління проектом повинна виявити як внутрішніх, так і зовнішніх заінтересованих сторін проекту, щоб визначити вимоги, що висуваються до проекту, та очікування всіх заінтересованих сторін. Менеджер проекту повинен керувати впливом різних заінтересованих сторін проекту згідно з вимогами, що ставляться до проекту, щоб забезпечити успішне отримання результату.

На рис. 11.1 показано взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами.



Рис. 11.1. Взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами

На різних етапах розробки, управління та реалізації проекту чисельність команди може бути різною залежно від кількості і складності проектних заходів. Важливим кроком на шляху формування команди є визначення кількості фахівців, необхідних для реалізації проекту (*кількісне планування*), та рівня професійної кваліфікації цих фахівців (*якісне планування*).



Оптимальна чисельність команди може бути різною залежно від специфіки проекту, але її завжди визначають вимоги, що обумовлюються завданнями проекту.

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, у якому можна виділити такі основні стадії (етапи): формування, робочий етап (функціонування), реорганізація та розформування. Менеджеру проекту потрібно чітко уявляти собі динаміку розвитку команди, щоб сприяти ефективному проходженню членами команди всіх стадій.

У табл. 11.1 наведено стислу характеристику кожного з етапів життєвого циклу та рекомендації для менеджера проекту щодо взаємодії з командою.

Таблиця 11.1

Основні стадії життєвого циклу команди проекту

Характеристика стадії (етапу)	Завдання менеджера проекту
Формування команди проекту	
На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним та з проектом у цілому, визначаються загальні цілі та цінності, норми та правила взаємодії, ставляться завдання та визначаються шляхи та принципи їх вирішення. Для команди характерні поверховий характер взаємодії та високий рівень невизначеності	Створити комфортну психологічну атмосферу в колективі; визначити спільні цінності команди; здійснити ідентифікацію індивідуальних очікувань від проекту кожного учасника команди (сформувати основу для індивідуальної мотивації); впровадити систему комунікацій у команді; забезпечити умови для розкриття особистого ресурсу кожного з учасників команди проекту
Робочий етап (функціонування)	
Характерним є максимальне розкриття індивідуальних творчих здібностей кожного учасника. Конфлікти та суперечки, які виникають, пов'язані лише з проектною діяльністю та мають конструктивний характер	Поєднати в робочих групах працівників з різними індивідуальними здібностями, знаннями та навичками; підтримувати в команді атмосферу довіри та єдності у розумінні цілей та завдань проекту і шляхів їх вирішення; приділяти особливу увагу системі індивідуальної мотивації; контролювати досягнення проміжних результатів проекту; сприяти закріпленню культури якості в роботі команди; застосовувати зворотний зв'язок як інструмент стимулювання; стимулювати членів команди до професійного вдосконалення
Реорганізація	
Стадія виникає при змінах у кількісному і якісному складі команди у випадках, зумовлених: змінами в проекті (завданнях, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною обсягів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів	Адаптувати нових членів команди до стилю та методів побудови взаємовідносин у команді; допомагати у визначенні їх професійної ролі, функцій, прав та відповідальності в процесі управління проектом. (!) У разі істотного оновлення команди не виключається "експрес-проходження" попередніх стадій розвитку команди
Розформування (заклучний етап)	
При <i>матричній структурі</i> управління працівники після завершення проекту повертаються у свої функціональні підрозділи організації. При <i>проектній структурі</i> управління керівник стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників	Виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців у професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з указівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи. Під час розформування команди рекомендується: провести з учасниками обговорення їхнього досвіду командної роботи; відзначити позитивні та негативні моменти, здійснити їх аналіз; видати індивідуальні рекомендації кожному з учасників

11.2. Процеси управління людськими ресурсами проекту

Загальна структура процесів управління людськими ресурсами проекту. Розробка плану управління людськими ресурсами. Набір команди проекту. Розвиток команди проекту. Управління командою проекту.

Загальна структура процесів управління людськими ресурсами включає 4 основних процеси управління людськими ресурсами проекту (табл. 11.2, рис. 11.2).



Розробка плану управління людськими ресурсами – процес визначення і документування ролей, відповідальності, необхідних навичок та підзвітності, а також підготовка плану управління забезпеченням проекту персоналом.

Набір команди проекту – процес підтвердження доступності людських ресурсів і набору команди, необхідної для виконання завдань за проектом.

Розвиток команди проекту – процес підвищення кваліфікації членів команди проекту, поліпшення взаємодії між ними і загальних умов роботи команди з метою підвищення ефективності виконання проекту.

Управління командою проекту – спрямований на оптимізацію виконання проекту процес контролю ефективності діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем та управління змінами.

Розробка плану управління людськими ресурсами являє собою процес визначення і документування ролей, відповідальності, необхідних навичок і відносин підзвітності, а також підготовка плану управління забезпеченням проекту персоналом. Планування людських ресурсів використовується для визначення й ідентифікації людських ресурсів, а також навичок, необхідних для успішності проекту.



План управління людськими ресурсами є частиною плану управління проектом і документує ролі та відповідальність у проекті, організаційні діаграми проекту, а також план управління забезпеченням проекту персоналом, включаючи графік набору і звільнення персоналу.

План управління людськими ресурсами також може включати визначення потреб у навчанні, стратегії формування команди, плани визнання заслуг і винагород, рекомендації щодо його відповідності встановленим вимогам, питання безпеки, а також впливу плану управління забезпеченням проекту персоналом на діяльність організацій.



План забезпечення проекту персоналом є складовою плану управління людськими ресурсами та містить: план набору персоналу, ресурсні календарі, план звільнення персоналу, план навчання персоналу, сплановану систему винагород у проекті та ін.

Інформація, що міститься в плані управління забезпеченням проекту персоналом, розрізняється залежно від прикладної галузі знань та масштабу проекту.

Таблиця 11.2

Розподіл процесів управління людськими ресурсами проекту за групами процесів управління проектом

Галузь знань	Групи процесів управління проектом				
	Група процесів ініціації	Група процесів планування	Група процесів виконання	Група процесів моніторингу і управління	Група процесів завершення
Управління людськими ресурсами в проекті		1. Розробка плану управління людськими ресурсами	2. Набір команди проекту. 3. Розвиток команди проекту. 4. Управління командою проекту		

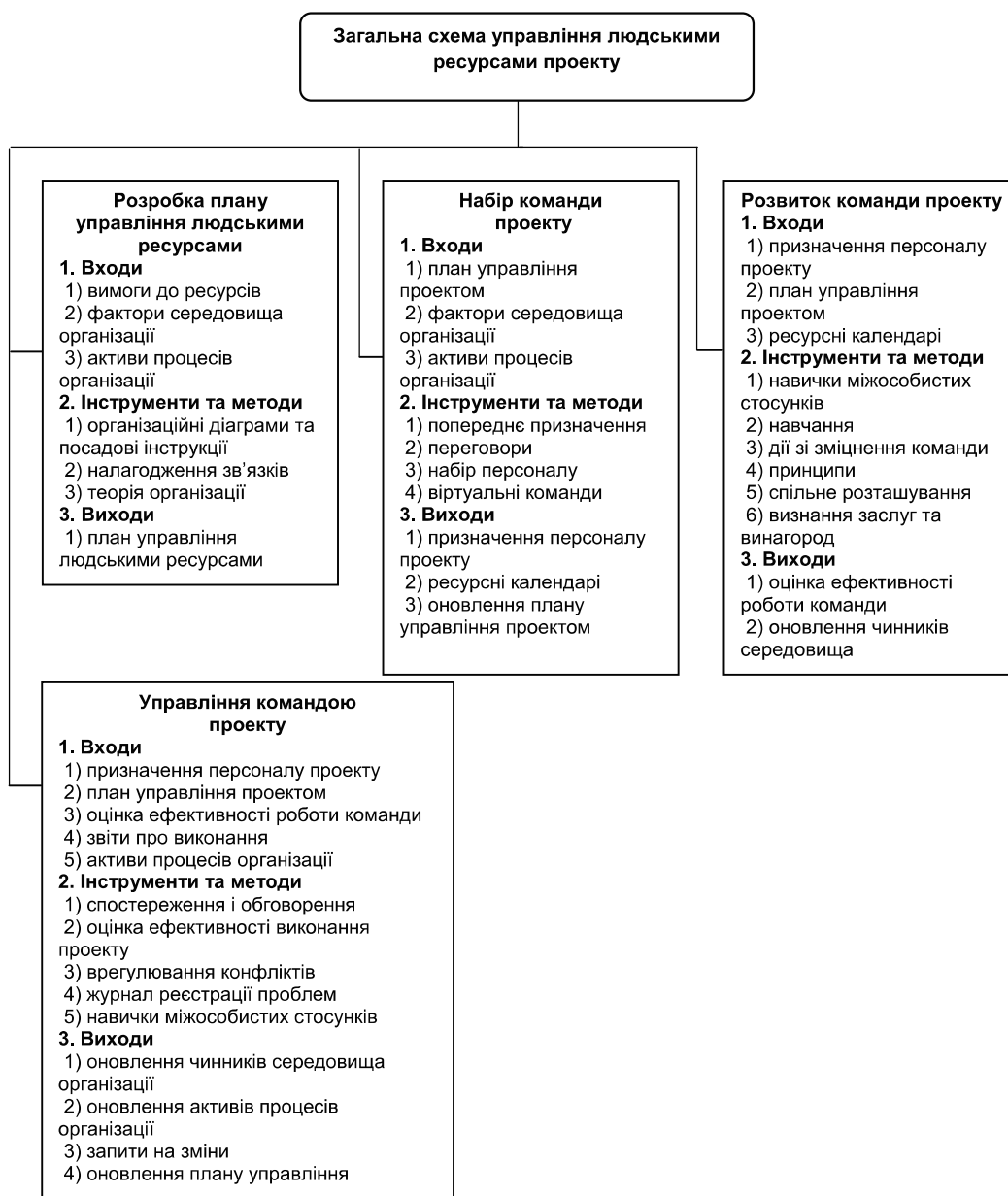


Рис. 11.2. Загальна схема управління людськими ресурсами проекту



Набір команди проекту – процес підтвердження доступності людських ресурсів та набір команди, необхідної для виконання завдань за проектом.

У процесі набору команди проекту важливо враховувати ось що:

– менеджер проекту або команда управління проектом повинні проводити ефективні переговори з особами, які займають відповідні посади, для забезпечення проекту необхідними людськими ресурсами і впливу на них;

– нездатність набрати необхідні людські ресурси для проекту може значно вплинути на терміни, бюджет, задоволеність замовника, якість і ризики проекту. Це може зменшити ймовірність успіху проекту і, зрештою, призвести до його скасування;

– якщо людські ресурси недоступні через обмеження, економічні фактори, або через їх більш ранні призначення на інші проекти, можна задіяти альтернативні ресурси, які, можливо, будуть мати більш низький рівень кваліфікації, за умови, що це не порушить правові, нормативні, обов'язкові чи інші особливі вимоги.

Ці фактори повинні розглядатися та враховуватися на стадії планування проекту.

Сьогодні все більше уваги приділяється формуванню *віртуальних команд*, що відкриває нові можливості у залученні членів команди проекту.



Віртуальні команди – групи людей, об'єднаних спільною метою, де кожен член групи виконує свою роботу при мінімальному особистому контакті з іншими за повної його відсутності. Робота таких команд стала можливою завдяки електронним засобам комунікації, наприклад електронної пошти, аудіо-, відео- та інтернет-конференціям, а також нарадам через Інтернет.

Формат віртуальної команди дає можливість:

– формувати команди із співробітників однієї компанії, що проживають у різних регіонах;

– використовувати в команді проекту спеціальні експертні знання, навіть якщо експерт перебуває в іншому географічному регіоні;

– залучати до участі в проекті співробітників, що працюють вдома, у тому числі включати в команду людей з обмеженою рухливістю та інвалідів;

– братися за виконання проектів, реалізація яких на інших умовах була б неможливою через високі витрати.



Розвиток команди проекту – процес підвищення кваліфікації членів команди проекту, поліпшення взаємодії між ними та загальних умов роботи команди для підвищення ефективності проекту.

Менеджери проектів повинні вміти визначати, формувати, підтримувати, мотивувати, надихати команди проектів і керувати ними для підвищення ефективності їх роботи та досягнення цілей проекту.

Цілі розвитку команди проекту включають:

– *підвищення рівня знань і навичок членів команди* для покращення їх здатності досягати результатів проекту при зниженні вартості, скороченні строків та поліпшенні якості;

– *зміцнення почуття довіри і згуртованості серед членів команди* для підвищення морального духу, зменшення можливості конфліктів і поліпшення командної роботи;

– *формування динамічної і згуртованої командної культури* для підвищення як індивідуальної, так і командної продуктивності, стимулювання командного духу та

співробітництва, а також створення можливостей для взаємного навчання та наставництва, спрямованих на обмін знаннями і досвідом між членами команди та ін.



Управління командою проекту включає контроль діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами для підвищення ефективності виконання проекту.

Команда управління проектом спостерігає за діяльністю команди, врегульовує конфлікти, вирішує проблеми і оцінює ефективність роботи членів команди. *Результатами управління командою проекту* є запити на зміну, оновлення плану управління людськими ресурсами, вирішення проблем, надання вхідної інформації для оцінки ефективності роботи і поповнення накопиченими знаннями бази даних організації.

11.3. Мотивація в умовах проекту

Мотивація в умовах проекту. Особливості стимулювання персоналу проекту на різних етапах проекту.

Команди проектів складаються з осіб з різним рівнем підготовки, з різними очікуваннями і особистими цілями. Повний успіх проекту залежить від віддачі команди проекту, яка має безпосередній стосунок до мотивації.



Мотивація в умовах проекту передбачає створення середовища, що відповідає цілям проекту та забезпечує максимальну задоволеність, що стосується головних цінностей учасників.

До цих цінностей відносять задоволення від роботи, перспективність роботи, відчуття реалізованості і можливість зростання, значну матеріальну винагороду, інші заохочення та премії, які учасники вважають необхідними і важливими. Початкові плани заохочення розробляються в рамках процесу підготовки плану управління людськими ресурсами. Важливо розуміти, що кожна конкретна винагорода, призначена будь-якій особі, буде ефективною тільки в тому разі, якщо вона задовольняє потребу, що становить цінність для певної особи. Рішення про винагороду приймаються офіційно або неофіційно в процесі управління командою проекту на підставі результатів оцінки ефективності виконання проекту. Винагороджувати слід тільки бажану поведінку членів команди.



Наприклад, бажання працювати понаднормово з метою виконання жорсткого розкладу має бути винагороджено і зафіксовано, а понаднормова робота внаслідок поганого планування винагороді не підлягає. Вважається, що не варто карати членів команди за погане планування і, відповідно, нереалістичні очікування, нав'язані вищим керівництвом. Винагорода за принципом: “один виграв – всі інші програли”, яка призначається лише деяким членам команди проекту (наприклад звання “кращий працівник місяця”), може завдати шкоди згуртованості команди. Винагорода за досягнення, яке під силу кожному члену групи (наприклад за своєчасну здачу звітів про поточний стан), як правило, сприяє зміцненню взаємної підтримки серед членів команди.

Для розбудови ефективної системи мотивації керівникові важливо розмежувати поняття “мотивація” та “стимулювання”, “мотив” та “стимул”.



Мотив – конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання працівника, актуальна потреба, яку він намагається задовольнити, працюючи в компанії.

Стимул – конкретний вид блага або покарання, який застосовується до працівника в компанії.

Трудова мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, що визначає його ставлення до роботи і поведінку, реакцію на конкурентні умови праці.

Стимулювання – зовнішній вплив з боку управлінців, менеджерів організації на працівників (окремої людини або групи) з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Існує досить широка палітра різних видів стимулювання персоналу проекту, в якій нарівні з матеріальним стимулюванням ефективно використовуються й інші його види.

Більшість членів команди проекту мотивується можливістю розвиватися, вдосконалюватися і застосовувати свої професійні навички для подальшого кар'єрного зростання. Публічне заохочення високої продуктивності праці сприяє позитивному підйому духу. Ефективною стратегією для менеджерів проектів є визнання заслуг команди протягом усього строку реалізації проекту, а не тільки після його завершення.

Безсумнівно те, що проектному менеджеру важливо на кожному етапі проекту точно застосовувати відповідні інструменти стимулювання.



Для створення ефективних систем мотивації проектних команд керівник повинен: володіти навичками ідентифікації базових типів мотивації кожного з учасників команди; вміти ефективно використовувати різні види і типи стимулювання з урахуванням індивідуального типу мотивації; орієнтуватися в особливостях використання різних типів стимулювання на різних етапах проекту.

Мотивація є частиною кожного з чотирьох процесів управління людськими ресурсами проекту. Персонал мотивований, якщо працівники відчувають, що їх цінують в організації.

11.4. Формування проектних команд в органах публічної влади

Досвід та основні вимоги до формування проектних команд органами публічної влади.

У процесі реалізації проектів і програм у публічній сфері найчастіше задіяно багато структур та органів. Виникає безліч проблем, що потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення договірних відносин та інших організаційних дій. Більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих відносинах. Неможливість нормальної координації дій між ними може повністю паралізувати виконання робіт. Тільки формування в органі влади на період існування проекту окремого тимчасового організаційного утворення – проектної команди здатне вирішити питання ефективності діяльності публічної влади.



Суб'єктами проектів і програм у публічній сфері виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми ставляться в обов'язок нові норми, внаслідок чого очікується покращання становища громадян як кінцевих бенефіціарів програми. Цілі державної програми/проекту формулюються саме в термінах покращання становища громадян. Результати проекту і є найкращим індикатором ефективності публічного управління.

! Тільки розробка спеціальних регламентів порядку створення і організації проектних команд в органах влади, доведених до детальних процедур і закріплених у нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести процес управління державними проектами і програмами в режим нормальної організаційної діяльності.

Порядок формування проектних команд в органах публічної влади має бути регламентований певним документом – Положенням, а команди проектів у своїй діяльності повинні керуватися законодавчими та іншими нормативно-правовими документами. Команди проектів мають бути підпорядковані органу влади, що їх утворив, та координуватися проектним офісом за умов реалізації масштабних національних проектів.



Наприклад, уряд України з 2006 р. по 2013 р. здійснював реалізацію Проекту “Удосконалення системи соціальної допомоги” за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) згідно з Постановою Кабміну від 20 червня 2006 р. № 842 “Про реалізацію спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку Проекту “Удосконалення системи соціальної допомоги”. Для реалізації проекту була організована команда проекту. Основною установою, що впроваджувала цей Проект, було Міністерство праці та соціальної політики України (Мінпраці), яке ініціювало цей проект та розробило його концепцію. На Мінпраці було покладено відповідальність за впровадження Проекту, координацію заходів у його рамках та управління коштами Проекту. Зокрема, Мінпраці відповідало за координацію діяльності з питань закупівель, використання коштів та підготовку звітності; підтримання зв'язків з МБРР, Держкомстатом України та іншими установами, причетними до Проекту; виконання функцій з управління, моніторингу та звітності в рамках Проекту.

Для реалізації вищезазначеного Проекту була сформована команда управління проектом, яка мала таку організаційну структуру:

Куратор проекту – Кабінет Міністрів України – впровадження політики;

Адміністратор проекту / головний виконавець – Мінпраці України – відповідальність за впровадження (координацію та планування заходів) за проектом;

Координатори проекту:

– Мінекономіки України – загальна координація роботи щодо реалізації Проекту в рамках Програми співробітництва України зі Світовим банком;

– Мінфін України – забезпечення включення коштів, передбачених на реалізацію Проекту, до державного бюджету на відповідний рік та нагляд за ефективним використання коштів Проекту;

– Держкомстат України – моніторинг та оцінка виконання певних робіт за відповідними угодами.

У структурі державного органу – адміністратора проекту – було створено відповідну організаційну структуру команди управління проектом – проектний офіс. Це специфічна інфраструктура, що дає змогу реалізовувати як централізовані, так і децентралізовані функції проекту в межах системи комунікаційних та інформаційних технологій і прийнятих стандартів. Основне призначення проектної офісу – забезпечення ефективної комунікації між членами команди управління проектом та між командою управління проектом й іншими учасниками команди проекту.

! Реалізація суспільно значимих проектів, ініційованих урядом, відбувається на конкретних територіях, що накладає певні обмеження на загальну координацію і моніторинг Проекту в регіонах. Це зумовлює необхідність створення на територіальному рівні управління проектом, крім проектної команди, регіональних робочих груп з реалізації проекту.

Організація на територіальному рівні управління має таку структуру:

Регіональна робоча група з реалізації проекту:

– Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації забезпечують реалізацію заходів Проекту на регіональному та місцевому рівнях;

– обласні, районні, міські, районні у містах органи публічної влади вживають заходи з реалізації Проекту на регіональному та місцевому рівнях.

Команда управління проектом:

– проектний директор (Project Director) – представник Державного органу (адміністративного координатора), бажано з досвідом роботи з управління проектами у певній галузі не менше від п'яти років. Основне завдання керівника проекту – організація і координація діяльності учасників проекту. Проектний директор (керівник проекту) наділяється певними повноваженнями, наприклад: консультування замовника, якщо цю функцію не бере на себе адміністратор проекту (відповідний Департамент державного органу); вибір проектувальників і підрядників; організація передпроектних робіт і розробка завдання на проектування; укладання контрактів; планування, складання мережевих графіків і календарних планів; контроль вартості, термінів і якості проекту;

– головний спеціаліст з досвідом роботи у відповідній сфері від трьох років, його заступник з досвідом роботи у відповідній сфері від одного року (з представників регіональної робочої групи, що здійснюють заходи за проектом);

– головний спеціаліст з проектного управління з досвідом роботи з управління проектами від трьох років і фахівець з управління проектами з досвідом роботи від одного року. Вимоги до цих фахівців обумовлені кваліфікаційними параметрами, що висувуються Міжнародною асоціацією проектних менеджерів.

Група реалізації проекту – це особи, які будуть безпосередньо брати участь у реалізації проекту:

– менеджер з проектування відповідає за виконання робіт з розроблення продукту проекту (послуги) в рамках узгодженої концепції проекту. Йому необхідно контролювати відповідність обсягу виконаних проектних робіт умовам контракту, брати участь у складанні календарного плану проектних робіт, визначаючи дату їх початку, залучати до проекту провідних фахівців і координувати їхню діяльність, стежити за внесенням змін до проекту після закінчення проектних робіт, перевіряти перебіг виконання робіт відповідно до їх послідовності за пріоритетами;

– група управління роботами з розроблення продукту проекту (послуги, програмного забезпечення, стандарту тощо) відповідає за всі види робіт, що виконуються в межах проекту. Її керівник залучається до виконання проекту на початковому його етапі поряд з проектувальниками. Спільно з проектним директором і низовими організаціями ця група бере участь у розробці мережевих графіків і календарних планів, спостерігає за перебігом робіт, контролює терміни виконання частин проекту і готує пропозиції щодо зміни перебігу реалізації проекту, розглядає пропозиції щодо укладення субпідрядних контрактів, здійснює контроль за використанням трудових ресурсів і устаткування, готує звітність про виконання проектних робіт;

– група закупівель несе відповідальність за всі види закупівель на стадії здійснення проекту, контролює дані, отримані від постачальників, і слідкує за виконанням контрактів. Найважливішою функцією членів цієї групи є забезпечення своєчасної доставки устаткування і матеріалів. Крім того, фахівці із закупівель здійснюють ретельний контроль якості поставлених матеріалів, інструментів, устаткування;

– координатор робіт з експлуатації відповідає за організацію і проведення експлуатаційних випробувань готового продукту;

– керівник фінансової групи несе відповідальність за всі витрати за проектом, регулярно складаючи звіти про витрати і рекомендаційні звіти щодо запобігання відхиленням від кошторису, календарних графіків, оцінює вартість елементів проекту, планує і розподіляє фінансові кошти.

Патронажна служба (технічна допомога) – це особи, які забезпечують офісну роботу:

– менеджер інформаційної служби керує обробкою інформації, розробляє та впроваджує необхідні програмні засоби, відповідає за збереження баз даних;

– офіс-менеджер координує допоміжну діяльність: відповідає за обладнання приміщення, де розміщуються члени команди, забезпечує їх офісною технікою, надає поштові і транспортні послуги тощо;

– консультанти – фізичні та юридичні особи, які надають консультації з питань проектування, контролю, оподаткування, фінансування, законодавства.



Порядок формування проектної команди органом публічної влади має такий алгоритм.

1. Створення команд проекту і завершення їх діяльності регламентується рішенням відповідних органів публічної влади, які є державними замовниками або виконавцями проектів, на етапі ініціації проектів та прийняття рішення про їх реалізацію.

2. Для роботи у складі команди проектів залучаються спеціалісти органів публічної влади та державних установ/організацій/підприємств, інших організацій, у тому числі на конкурсній основі, які володіють необхідними знаннями і навичками у галузі управління проектами.

3. Залучення спеціалістів органів публічної влади та державних організацій до складу команди проекту відбувається в таких формах:

– покладання нових обов'язків зі зміною попередніх, що виконувалися на займаній посаді, з відповідними змінами посадової інструкції за умов створення в структурі органу публічної влади тимчасового підрозділу з функціями команди проекту, що потребує проведення внутрішньої реорганізації;

– повне або часткове вивільнення від виконання службових обов'язків на займаній посаді з покладанням окремих функцій команди проекту з відповідною зміною посадової інструкції без створення в структурі органу публічної влади тимчасового підрозділу з функціями команди проекту;

– покладання додаткових обов'язків з відповідною зміною посадової інструкції та додатковою оплатою праці з використанням установлених форм і розмірів матеріального стимулювання;

– оформлення цивільно-правового договору на виконання робіт у позаробочий час з відповідною оплатою праці;

– створення державної установи з відповідними функціями команди проекту;

– передача за договором відповідних функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг).

4. Набір спеціалістів у команду проекту здійснюється після прийняття рішення про початок проекту, визначення ризиків та обсягу робіт по проекту.

5. Набір спеціалістів у команду проекту та її створення здійснюються з урахуванням складності і виду проекту за кількома етапами:

– визначення необхідних напрямів діяльності команди проекту, кількості і кваліфікації спеціалістів;

- відбір кандидатів за формальними ознаками і критеріями (карта компетенцій);
- проведення співбесіди з кандидатами;
- узгодження кандидатур з керівниками відповідних органів публічної влади;
- визначення умов стимулювання діяльності членів команди проекту;
- формування структури команди проекту і розподіл функціональних обов'язків серед її членів;
- матеріальне та технічне забезпечення роботи команди проекту;
- підготовка рішення про створення команди проекту;
- оформлення цивільно-правових договорів.

6. Керівник проекту призначається зі спеціалістів органу публічної влади з повним вивільненням від виконання службових обов'язків.

Команди проектів організують свою діяльність згідно з регламентом роботи, який затверджується відповідним органом влади.



Отже, при організації роботи над проектом необхідно вирішити одне з основних завдань – сформулювати систему управління людськими ресурсами. Система управління людськими ресурсами включає методи, процедури, програми управління процесами, пов'язаними з людськими ресурсами, і забезпечує їх постійне вдосконалення. Без подібної системи неможливе ефективне управління проектом у цілому.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке команда проекту? Яку роль вона відіграє в реалізації проекту?
2. Що таке команда управління проектом?
3. У чому сутність окремих стадій життєвого циклу команди проекту? Особливості поведінки проектного менеджера на кожній зі стадій.
4. Які процеси включає система управління людськими ресурсами проекту?
5. Що являє собою процес розробки плану управління людськими ресурсами проекту?
6. Які складові повинен містити план управління забезпеченням проекту персоналом?
7. Назвіть складові процесу розвитку команди проекту.
8. Що є результатами управління командою проекту?
9. Що являє собою процес мотивації в умовах проекту?
10. Які особливості формування проектної команди в органах влади?

Список рекомендованих джерел

1. *Балашов В. Г.* Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. *Бушуев С. Д.* Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К. : УАУП, 1999. – 312 с.
3. *Кендалл Д. И.* Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : пер. с англ. / Д. И. Кендалл, С. К. Роллинз. – М. : ПМСофт, 2004. – 576 с.
4. *Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева и др.* – К. : “Саммит-Книга”, 2010. – 768 с.