



РГСУ

Управление командой проекта

*Гусарева Надежда Борисовна,
доцент, кандидат пед.наук*



1. Основы управления проектами

1.1. Основные понятия и методы управления проектами.

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

"Временное" означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты.

"Уникальных" означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Примеры проектов: строительство дома, разработка нового оборудования, разработка или внедрение программных средств, проведение рекламной компании, проведение выборов и т.д.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

1.1. Основные понятия и методы управления проектами.

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.



Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

1.1. Основные понятия и методы управления проектами.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в именуется процессами управления проектами.

Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

Процессы инициации - принятие решения о начале выполнения проекта

Процессы планирования - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения

Процессы исполнения - координация людей и других ресурсов для выполнения плана

Процессы анализа - определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий

Процессы управления - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение

Процессы завершения - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

1.2.Цели и результаты проекта.

Реализация любого проекта преследует какую-либо определенную цель, то есть то, ради чего и был создан проект. Неправильно определенные цели и задачи, или цели без задач, приводят к тому, что в процессе реализации проекта возникают перерасход средств, конфликты между членами проектной команды, несоблюдение контрольных промежуточных пунктов и, как следствие, недовольство доноров проекта. В большинстве случаев, цель является попыткой решения проблемы, указанной в первом пункте. Цель в большей степени представляет собой декларацию о намерениях, из которой должно быть ясно, в чем состоит важность проекта для общества.

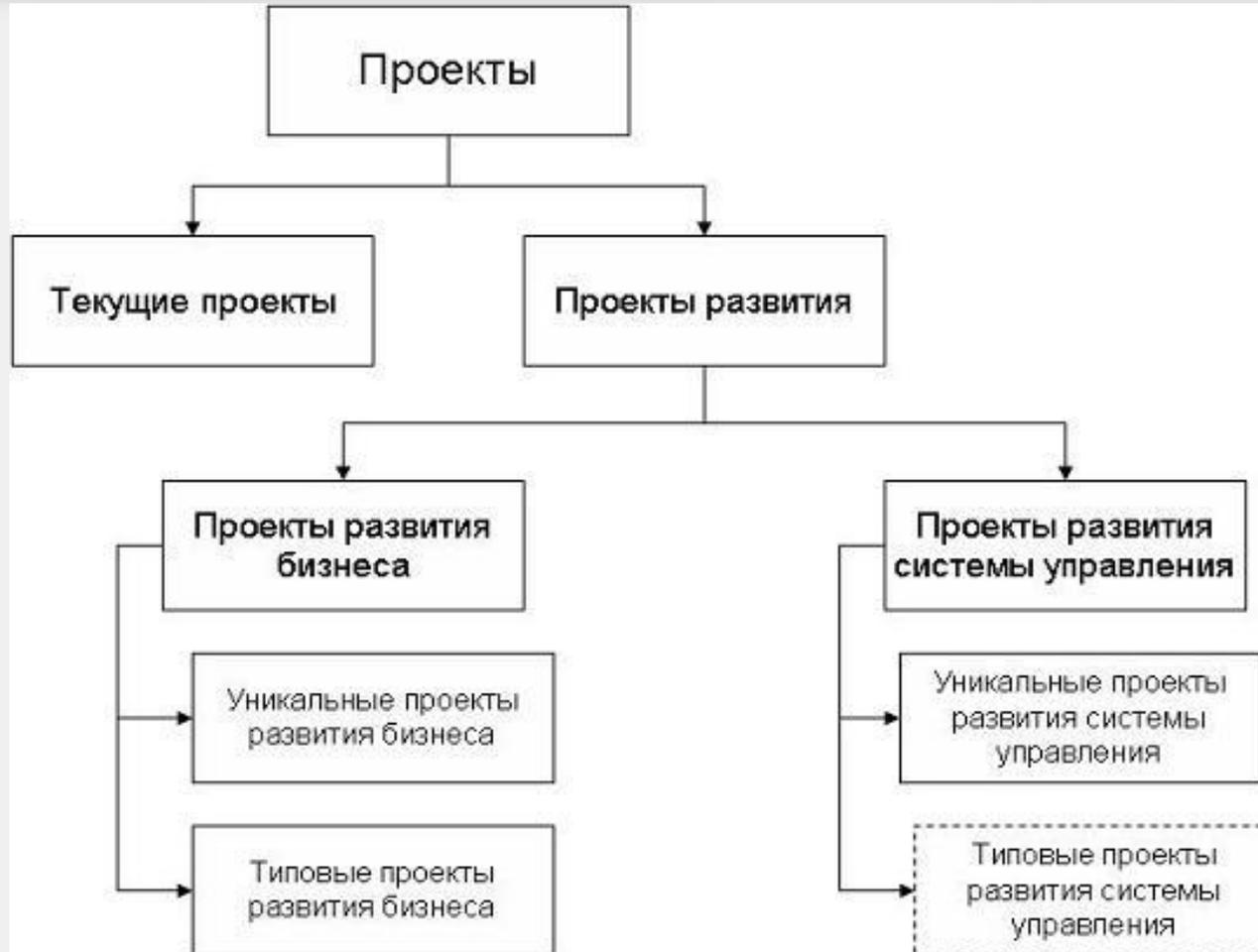


1.2.Цели и результаты проекта.

Проект может способствовать реализации цели, но не гарантировать ее полное достижение. Формулировка цели должна включать в себя ожидаемое долгосрочное изменение и целевую группу. Цель проекта описывает как изменится ситуация в результате реализации проекта. Проекты могут иметь более одной цели, и много задач применительно к одной цели. Цель проекта должна быть кратко сформулированной.

Под результатом проекта понимают продукцию, полезный эффект проекта. В качестве результата в зависимости от типа/цели проекта, могут выступать: научная разработка; новый технологический процесс; программное средство строительный объект; реализованная учебная программа реструктурированная компания; сертифицированная система качества и т д. по тому, насколько результат соответствует по своим затратным/доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.

1.3. Классификация проектов



Первый тип проекта (текущие проекты) связан с тем, как в компании организована текущая деятельность.

Основные отличия всех типов проектов от бизнес-процессов заключается в том, что проект носит ограниченный во времени характер, имеет четко выраженную цель.

1.3. Классификация проектов.

Проекты развития предназначены для увеличения потенциала компании, который должен позволить в будущем заработать больше прибыли и увеличить стоимость компании. Для эффективного управления инвестициями, необходимо выделять конкретные проекты развития и управлять ими с помощью инвестиционных бюджетов. Проекты развития должны составлять не менее 85-90% от общей суммы инвестиций. Понятно, что не все инвестиционные затраты обязательно нужно рассматривать как проекты развития.

Проект развития бизнеса – проект развития, направленный на создание нового бизнес-направления или развитие бизнес-функций существующих бизнес-направлений (создание нового филиала, вывод нового продукта, выход на новый рынок, приобретение и ввод в эксплуатацию нового оборудования, строительство объекта производственно-хозяйственного назначения и т.д.).

Проект развития системы управления – проект развития, направленный на создание или развитие системы управления (постановка стратегического управления, постановка системы маркетинга, постановка бюджетирования и т.д.).

1.4.Участники и окружение проекта.

Участники проекта - это люди или организации, вовлеченные в исполнение проекта, или на чьи интересы влияют результаты проекта. Важно определить участников, их нужды и ожидания, и впоследствии управлять проектом и влиять на эти ожидания для достижения успеха проекта. Довольно часто определение всех участников проекта является непростой задачей.



1.4.Участники и окружение проекта.

Ключевыми участниками любого проекта являются:

Менеджер проекта - лицо, ответственное за управление проектом. Он взаимодействует с заказчиком, субподрядчиками и подразделениями компании, а так же отвечает за организацию подготовки и предоставления отчетности по проекту.

Потребитель - лицо или организация, использующая продукт проекта. Исполняющая организация (исполнитель) - организация, чьи сотрудники непосредственно вовлечены в исполнение проекта;

Спонсор - лицо, группа или организация, предоставляющая финансовые ресурсы для исполнения проекта. Зачастую спонсор осуществляет также любую административную или организационную поддержку проекта. Спонсор проекта решает вопросы, выходящие за рамки компетенции руководителя проекта. А именно: определяет приоритеты проекта, обеспечивает проект ресурсами, обеспечивает взаимодействие с функциональными подразделениями, рассматривает и утверждает запросы на изменения. Спонсор проекта в наибольшей степени принимает на себя проектный риск.

2. Менеджер и команда проекта.

2.1. Роль, задачи и функции менеджера проекта. Деятельность по управлению командой проекта.

Менеджер проекта (руководитель проекта)- лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.

Руководитель проекта обеспечивает ежедневное управление проектом, командой проекта, в разрезе всех основных управленческих функций (управление по срокам, затратам, рискам и др.). В зависимости от размера проекта, менеджер проекта может получать поддержку со стороны администратора проекта, или команды поддержки (офиса проекта).



2.1. Роль, задачи и функции менеджера проекта. Деятельность по управлению командой проекта.

Основная задача руководителя проекта - обеспечение выполнения проекта в рамках его границ.

1. Управление проектом строится таким образом, чтобы обеспечить эффективность работы проектной команды на всех этапах жизненного цикла проекта.

Менеджер(руководитель) проекта выполняет следующие функции:

- ❖ обеспечение достижения целей проекта;
- ❖ обеспечение реализации процессов управления инициации, планирования, исполнения, мониторинга и закрытия на протяжении жизненного цикла проекта;
 - ❖ управление командой проекта;
- ❖ взаимодействие с основными участниками проекта с целью создания положительного влияния участников на ход выполнения проекта.

2.2. Понятие «команда проекта». Основные характеристики команды проекта. Классификация типов команд.

Команда проекта — совокупность отдельных лиц и групп, привлеченных к выполнению проекта и ответственных перед руководителем или менеджером проекта за их выполнение.

Команда проекта в общем понимании – это группа специалистов, обладающих определенной квалификацией, знаниями, умениями, навыками и качествами, необходимыми для эффективного достижения поставленной перед ними общей цели.



2.2. Понятие «команда проекта». Основные характеристики команды проекта. Классификация типов команд.

Основными характеристиками команды являются:

1.Состав - это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого (например, численность, возрастной, половой состав и т.д.).

2.Структура - рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

3.Групповые процессы - относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

2.2. Понятие «команда проекта». Основные характеристики команды проекта. Классификация типов команд.

Классификация типов команд:

Виды Команд: КП - Команда Проекта; УК - Управленческая Команда (группа)				
№	Назначение Команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Рейнжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание "новой" компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная

2.2. Понятие «команда проекта». Основные характеристики команды проекта. Классификация типов команд.

6.	Бэнч-маркетинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством (TQM - total quality management)	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

2.3. Формирование команды проекта.

- 1 Стадия формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события. Менеджеру проекта рекомендуется помочь членам команды преодолеть неуверенность, давая для коллективного исполнения несложные задания.
- 2 Стадия выяснения отношений. Также дискомфортный этап, когда немного освоившись, люди начинают действовать каждый, как умеет. РМ целесообразно спокойно реагировать на возникшую критику членами друг друга, совместно обсуждать результаты и показывать сильные стороны каждого участника.
- 3 Стадия согласования правил. Наступает фаза привыкания и принятия друг друга, появляется конструктив в диалогах и общих обсуждениях. Менеджеру нужно постепенно включать свое лидерство и вдохновляющий посыл к команде, сокращать время на споры и организовать работу по формализации правил совместной работы.
- 4 Стадия продуктивной работы. Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Руководитель проекта должен поддерживать деловую атмосферу, не допускать неконструктивные конфликты и быстро разрешать их. Конструктивные противоречия нужно приводить к позитивным решениям.
- 5 Стадия завершения.

2.3.1. Основные этапы жизненного цикла команды проекта.

1. Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта, начинается выработка общих норм и согласование ценностей.
2. Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.
3. Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, понимают, что от них требуется для достижения общей цели, и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.
4. Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.
5. Этап расформирования команды. По завершении проекта команда расформировывается. Два типичных сценария развития событий на этом этапе таковы.

2.4. Требования к менеджеру проекта

Требования к менеджерам проектов зависят от сферы деятельности компании. **Средний набор требований таков:**

1. Высшее образование (желательно по профилю работы компании);
2. Опыт работы от 1 года (серьезные должности требуют более 3-х лет);
3. Хорошее знание сферы деятельности и ее рынка;
4. Умение составлять документацию (техническую и проектную);
5. Опыт руководства (в рамках проектных команд);
6. Отличные коммуникативные навыки.

Иногда среди требований к руководителям проектов можно встретить:

1. знание MS Project;
2. разговорный и письменный английский язык;
3. понимание принципов управления проектами (например, PMI)
4. готовность к командировкам.



2.5. Функции участников команды проекта.

Заказчик - сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Заказчик определяет основные требования к результатам проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств.

Инициатор проекта – это сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте и вносит «предложение» об инициации проекта. Этот человек может быть представителем любого подразделения или уровня внутри или вне организации.

Спонсор проекта - сотрудник организации, реализующей проект, который курирует проект со стороны организации, обеспечивает общий контроль и поддержку проекта. Спонсор проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации.

Менеджер проекта (руководитель проекта)- лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.

Инвестор- сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком, и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.

Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

Поставщики- субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Органы власти – стороны выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Потребители конечной продукции – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями результата проекта, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

2.6. Условия эффективной работы команды проекта.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть и специфические черты, присущие только команде.



Эффективность работы успешной команды измеряется в единицах благоприятного результата в соответствии с согласованными целями проекта, исполнением расписания проекта и исполнением бюджета. Высокоэффективные команды характеризуются именно такой работой, ориентированной на задачу и результат. Кроме того, они демонстрируют особые рабочие и человеческие качества, которые представляют собой косвенные показатели эффективности исполнения проекта.

3. Управление персоналом команды.

3.1. Основные принципы управления персоналом.

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом.



3. Управление персоналом команды.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать главные задачи системы управления персоналом в современных условиях:

1. определение общей стратегии формирования команды проекта;
2. планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;
3. привлечение, отбор и оценка персонала;
4. повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;
5. система продвижения по службе (управление карьерой);
6. их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;
7. управление заработной платой и затратами на персонал.

3.2. Привлечение, отбор и оценка персонала проекта.



3. Управление персоналом команды.

Основными критериями оценки персонала являются:

1. уровень образования и профессиональной подготовки;
2. производственный опыт и практические знания;
3. организационные качества;
4. манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);
5. целеустремленность (стремление к продвижению по службе, энергичность, инициативность, стремление получать новые знания и навыки, усердие);
6. интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, уровень суждений, умение вести переговоры);
7. стиль ведения разговора (четкое и ясное изложение мысли, многословность, находчивость);
8. состояние здоровья, возраст.



3.3. Обучение и развитие персонала проекта.

Обучение и развитие персонала — насущная потребность любой развивающейся компании. Профессиональный рост и повышение квалификации сотрудников, постоянное развитие навыков и компетенций, выработка командного подхода к решению задач – это те составляющие корпоративного университета, которые обеспечивают компании успех и лидерство в своей отрасли.



3.3. Обучение и развитие персонала проекта.

Этапы построения программы обучения персонала:

1. Анализ потребностей в обучении и развитии персонала и разработка на его основе системы обучения;
2. Проведение категоризации сотрудников с точки зрения их приоритетности для обучения, проведение их оценки по этим критериям;
3. Планирование, создание программы, выбор форматов обучения;
4. Проведение обучения;
5. Создание среды для закрепления полученных знаний и навыков на практике;
6. Оценка эффективности обучения;
7. Планирование дальнейшего развития сотрудников с учетом уже проведенного обучения.

3.4. Мотивация персонала в проекте.

Главная цель менеджера проекта — достичь *целей проекта* с учетом всех *ограничений*. И мотивация участников оказывает самое непосредственное влияние на успех проекта.

Виды мотивации:

1. Мотивация вознаграждением;
2. Премирование (бонусы за результат);
3. Гарантия занятости;
4. Повышение статуса;
5. Профессиональный рост, получение проектного опыта;
6. Чувство ответственности за результат;
7. Чувство значимости личного вклада в общий успех;
8. Удовлетворение от результата.



Ключевые выводы

- Команда проекта должна быть назначена как можно раньше. Таким образом члены команды могут принять участие в процессе планирования, поскольку многие из них будут иметь специфические знания, которые могут помочь сделать первоначальные оценки более точными.
- Раннее вовлечение участников в проект также укрепляет нацеленность команды на достижение результатов. Это один из жизненно важных факторов успеха, который часто упускается из виду.
- Матричное управление и связанная с ним среда все чаще используются при реализации проектов.
- Формирование команды проекта из сотрудников компании и внешних специалистов – наиболее эффективный способ соответствия требованиям навыков и экспертизы.
- Составление плана коммуникаций – важный шаг для успешного управления человеческими ресурсами проекта.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Гусарева Надежда Борисовна
nadezdagusareva@yandex.ru

г. Москва, 2017 год.