

Управление проектами

Яркова Светлана Анатольевна
svetlanaaya@mail.ru

Тема 1. ПРОЕКТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

Проект (от латинского *projectus* - вперед, выступающий, выдающийся вперед) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

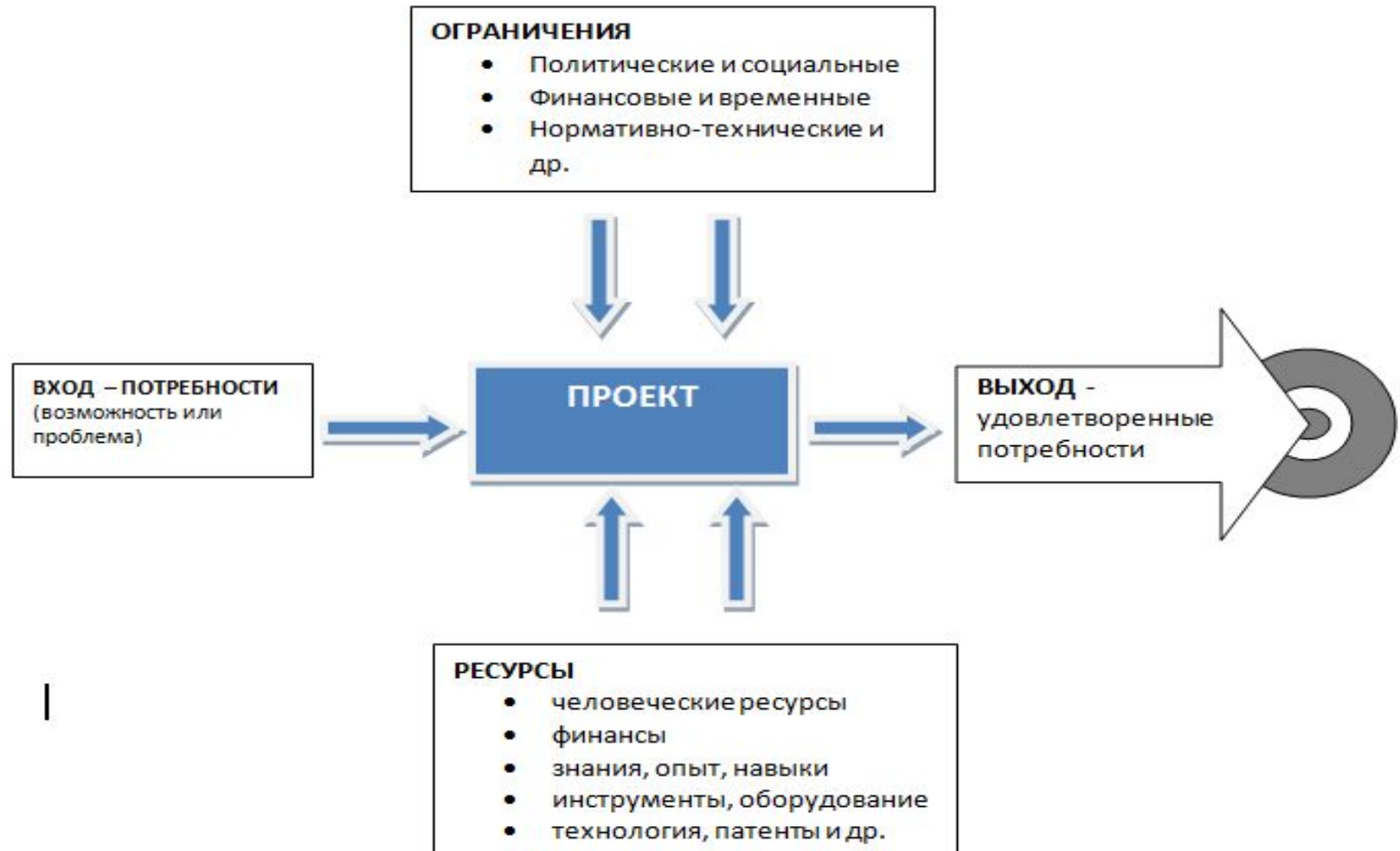
ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА

1. Наличие специфических целей, по достижению которых проект будет закрыт;
2. Неповторимость условий получения результата (продукта, услуги);
3. Ограниченность проекта во времени. Каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения.

ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА

4. Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), **создаваемой только на период его реализации;**
5. Наличие качественного изменения, поскольку проект, является целенаправленным динамическим переводом системы из существующего состояния в желаемое.

ПРОЕКТ КАК ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЯ



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Определение **миссии** и стратегических приоритетов организации;

2. Постановка корпоративной **стратегии** – постановка долгосрочных целей и задач;

3. Определение **ключевых направлений** деятельности организации, направленных на реализацию стратегии и достижение целей;

4. Разработка **функциональных стратегий** (или **политик**) по ключевым направлениям деятельности;

5. Организация **бизнес-процессов** и комплектование портфеля проектов по ключевым направлениям в рамках стратегий и политик;

6. Формирование **системы показателей** проектов, операционной деятельности организации и ее стратегического развития;

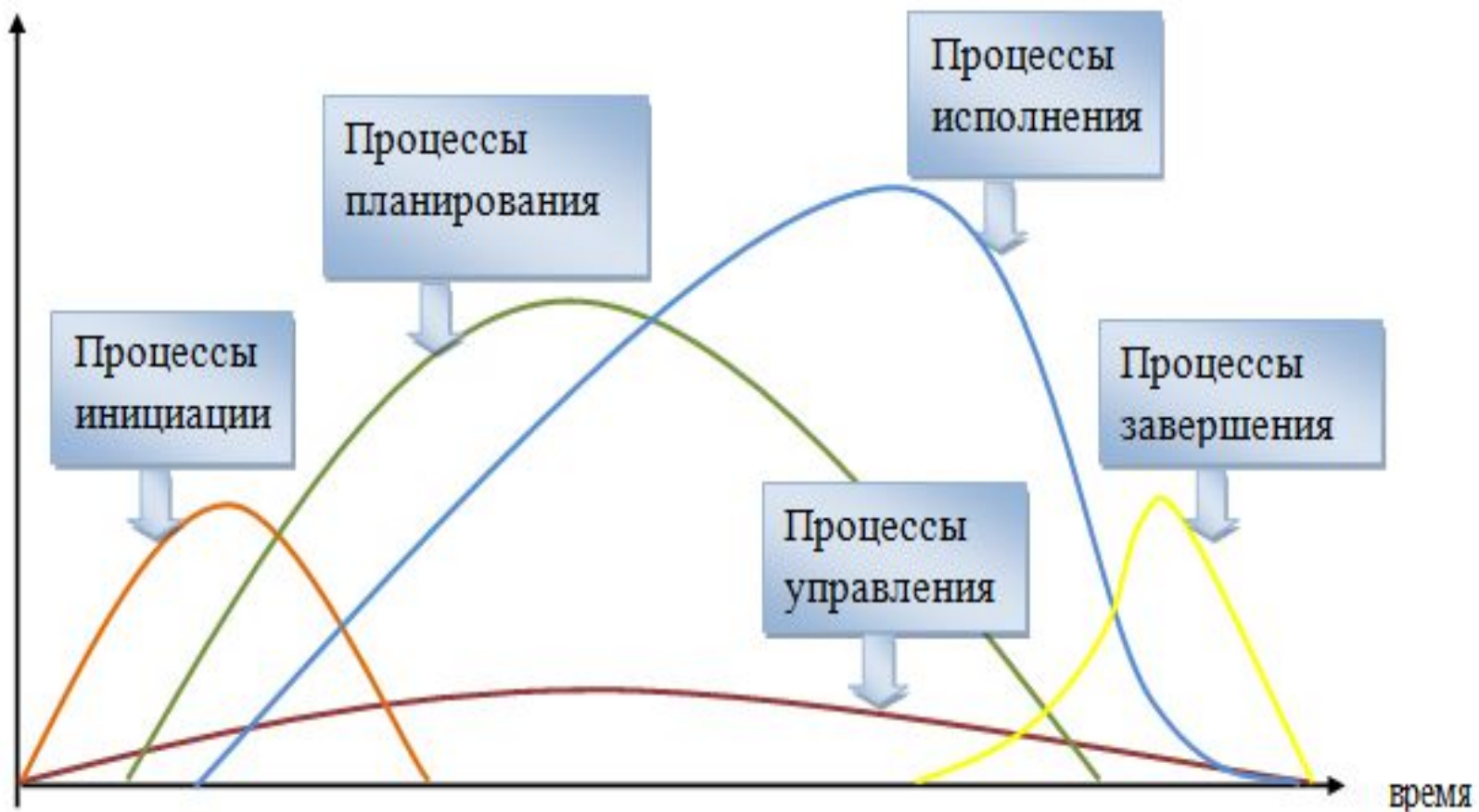
7. Осуществление стратегии через оперативное **управление** бизнес-процессами, а также программы и **проекты** развития.

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА



НАЛОЖЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ВО ВРЕМЕНИ

Интенсивность
деятельности



ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- **Первый закон.** Все решения направлены на достижение целей проекта.
- **Второй закон.** Управлять можно только оставшейся частью проекта.

Практическое задание 1

- Придумать идею проекта и сформулировать цель.

Тема 2. ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Основные задачи:

- уточнить **основания** для подготовки проекта;
- предложить, проанализировать и обсудить **идею** проекта
- выделить основные **заинтересованные** стороны;
- провести предварительную **экспертизу** идеи проекта и формализовать её в виде **документа**;
- **согласовать** идею с ключевыми заинтересованными сторонами;
- получить **одобрение** на дальнейшую разработку;
- перейти к подготовке **концепции** проекта.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

SMART-критерии

Specific-конкретной

Цель реализации проекта должна быть сформулирована в однозначных терминах. Все заинтересованные стороны должны понимать её одинаково.

Measurable- измеримой

Мы должны заранее определить практические результаты проекта в точных количественных критериях, а также стандарты документов, механизмы контроля и т.д.

Achievable-достижимой

Необходимо понимать, может ли поставленная цель быть решена в рамках проекта, с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, этим составом проектной команды - и каким образом для этого нужно организовать работу по проекту.

Relevant -важной и значимой

Мы должны понимать, какую роль проект играет в реализации стратегии компании, достижении её целей и как это может отразиться на её деятельности в целом.

Timebound -ограниченной во времени

Цель проекта должна быть достигнута в отведенное для этого время. Оценку необходимого времени следует делать, насколько возможно, исходя из имеющейся практики- а не для идеальных условий.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

- уточнить **цели** и ожидаемые **результаты** проекта;
- определить ключевые **ограничения** проекта;
- разработать и оценить **альтернативные стратегии** достижения целей;
- выбрать **основную** стратегию;
- определить **границы** проекта;
- разработать **концептуальный** («предэскизный» или эскизный) **план** проекта;
- представить концепцию и получить **одобрение** на переход к планированию.

Важно помнить: большинство будущих проблем проекта закладывается на этапе формирования концепции, из-за допущенных ошибок или недостаточной глубины проработки.

ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И ГРАНИЦЫ ПРОЕКТА

- **Ограничения** – факторы, ограничивающие проект и возможности управления им: дефицит ресурсов, административно-правовое регулирование, требования к качеству, стратегические приоритеты и т.д.
- **Предположения** – данные, которые считаются (предполагаются) известными при планировании, но достоверность которых не является абсолютной. Необходимость предположений в проекте обусловлена уникальностью его результата и необходимым дефицитом исходной информации.

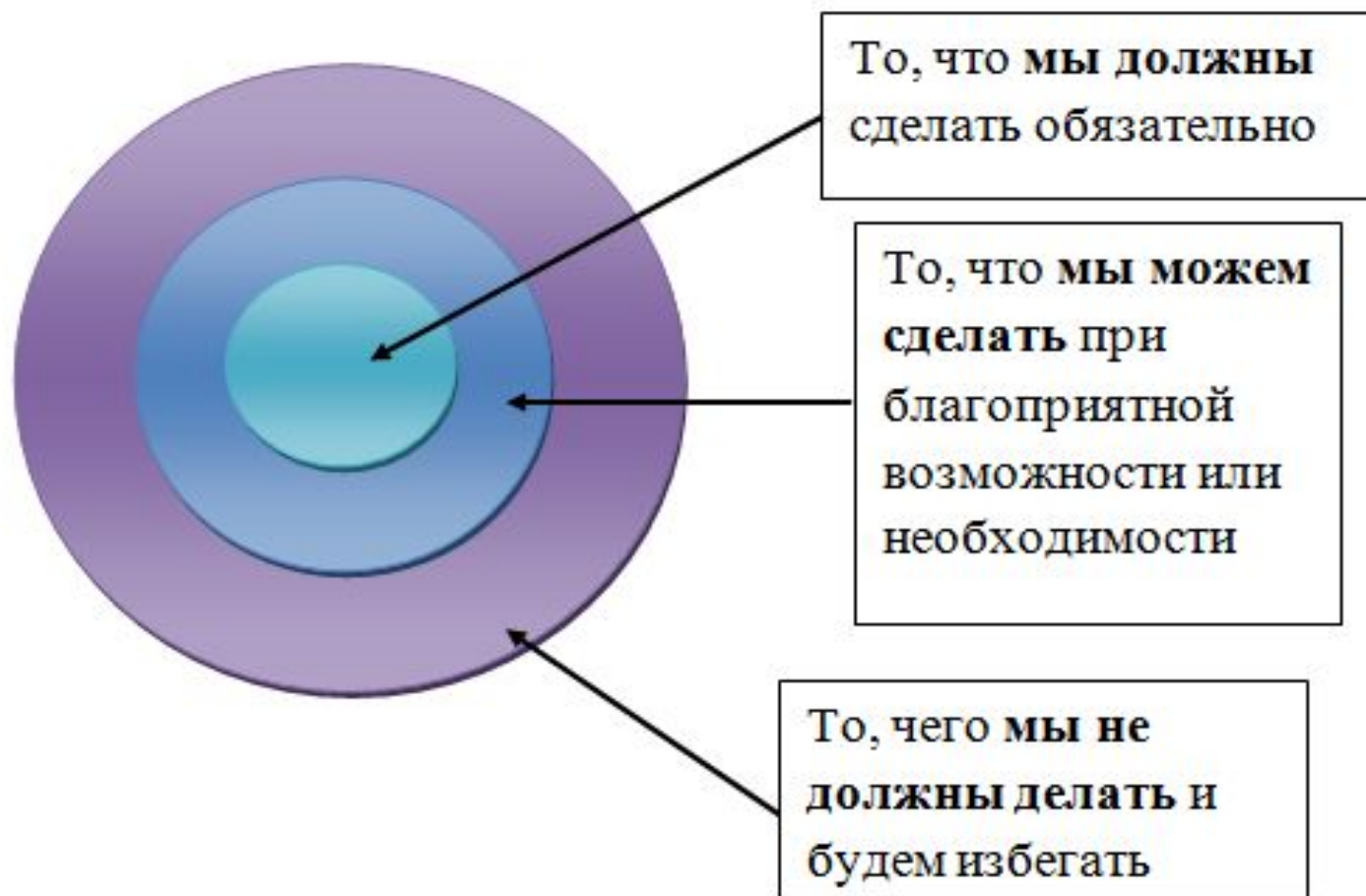
Ограничения и предположения обязательно документируются при подготовке проекта. Это – источники риска.!

- **Границы проекта** - данные о событиях или условиях, являющихся началом и окончанием проекта, а также о работах входящих и не входящих в проект. Границы проекта определяют рамки ответственности участников проекта.

Границы проекта должны быть однозначно определены.

Незафиксированные границы проекта – существенный источник риска!

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ ПРОЕКТА



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРОЕКТА

- соответствие целям, планам и бизнесу компании;
- ресурсоемкость;
- бюджет (затратность);
- рискованность (прямые и косвенные риски);
- длительность реализации;
- масштаб, число участников проекта;
- доходность (валовая выручка, рентабельность и т.д.)
- влияние на имидж;
- политические или личные мотивы;
- техническая реализуемость.

АНАЛИЗ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОЕКТА



Практическое задание 2

- Разработать концепцию проекта (слайд 13).

ОШИБКИ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- Неточно определены цели проекта;
- Игнорирование фазы концептуализации проекта;
- Использование неточных данных для планирования;
- Планирование без учета предыдущего опыта;
- Планирование без учета доступности ресурсов;
- Излишняя (недостаточная) детализация плана;
- К разработке не привлекались ключевые члены команды;
- Не определены критерии выполнения плана;
- Не определены критерии и шкалы оценки по видам работ.

Тема 3. ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТОВ



ВАЖНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

- **Спонсор проекта**

Этот человек отвечает за то, чтобы цели проекта соответствовали целям бизнеса, часто он утверждает план проекта, планы изменений и отчеты о текущих делах. Иногда спонсор признает необходимость проекта, иногда он просто вынужден принять идею проекта.

Зачастую у спонсора проекта есть полномочия и средства (рычаги) решать сложные вопросы. Поэтому, помня о возможности решения проблем на «низком уровне», не забывайте, что в сложных случаях имеет смысл просить помощи у спонсора проекта.

- **Клиент (потребитель, заказчик)**

Клиент – человек или организация (её представитель или представители) заказавшие проект. Самое важное здесь – определить, кто будет нести ответственность и кому даются полномочия задавать направление проекту, утверждая цели и принимая решения по возникающим во время работы над проектом вопросам.

ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВНЕШНИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

- **Привратники** – это члены группы, фильтрующие поток информации и способные оказывать косвенное влияние на процесс сотрудничества. Привратник, как правило, не может принять положительное решение – но часто может самостоятельно принять отрицательное.
- **Пользователи** – сотрудники, непосредственно использующие результаты сотрудничества, реализации проекта. Как правило, пользователи располагают наилучшей возможностью оценки продукта.
- **Влиятельные лица** дают рекомендации, определяют технические требования, критерии оценки и выбора. К указанной категории могут относиться эксперты, ведущие специалист, сотрудники с большим стажем работы.
- **Покупатели** обладают формальной властью и ответственностью за оценку продукта, его прием, выбор альтернатив, а также за определение условий сотрудничества, проведение переговоров. Чаще всего-это руководители с достаточно большим объёмом полномочий.
- **Лицо, принимающее решение** – обладает формальной властью и ответственностью за окончательный выбор и принятие решения. Чаще всего – это сам руководитель заинтересованной организации.

ПОТРЕБНОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Рациональные

- Функциональность
- Безопасность
- Долговечность
- Гарантии

Эмоциональные

- Мода и традиции
- Собственная значимость
- Снобизм
- Принадлежность к социальной группе
- Страх

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

- **Власть** – способность самостоятельно или с помощью других людей перестраивать текущую ситуацию.
- **Влияние** – способность контролировать и изменять восприятие ситуации другими людьми.



ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

- официальная должность;
- контроль над ограниченными ресурсами;
- организационные структуры и процедуры;
- контроль над процессами принятия решений;
- контроль над знаниями и информацией;
- контроль над внешними связями;
- группировки и неформальные сети связей;
- оппозиционность;
- использование символов;
- национальность, пол, возраст и т. д.

РАБОТА С ПОЛИТИЧЕСКИМИ ФАКТОРАМИ

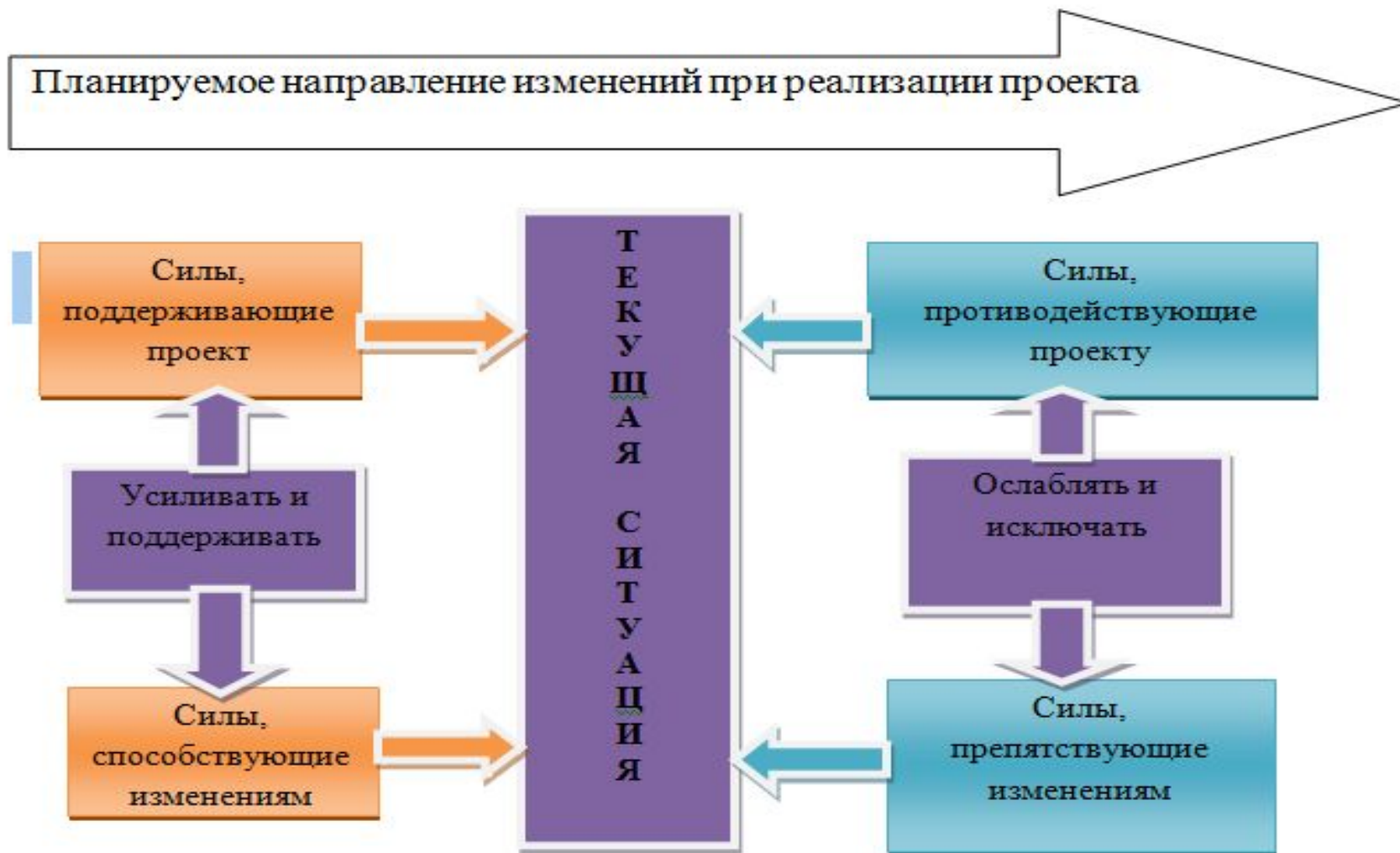
Политический анализ

- проанализировать власть и влияние всех основных заинтересованных сторон;
- определить, кто из них является союзниками (в том числе и потенциальными), а кто – оппонентами, и по каким причинам;

Политическая стратегия

- провести переговоры с союзниками и потенциальными союзниками, договориться об условиях сотрудничества и «правилах игры»;
- сформулировать оборонительные или наступательные стратегии борьбы с оппонентами.

МОДЕЛЬ ПОЛЯ СИЛ ДЛЯ ПРОЕКТА



УРОВНИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Сопротивление изменениям (в том числе – как внедрению проектного управления, так и реализации отдельных проектов) может возникать на трех уровнях:

- первый уровень – организация в целом;
- второй уровень – подразделения или неформальные группы;
- третий уровень – отдельные люди, руководители и сотрудники компании.

Понимание того, на каком уровне организации возникает сопротивление изменениям, и чем оно характеризуется, позволяет сосредоточить свои усилия в нужном направлении.

ТРИ УРОВНЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

	Причины сопротивления	Подходы к преодолению
Организация	Особенности структуры и культуры организации (система управления отношения, нормы и правила, традиции и т.п.). Сложившийся «образ жизни»	Системный подход к внедрению Рассмотрение организации как сложной целостной системы, со множеством различных взаимосвязанных аспектов деятельности
Подразделения и группы	Групповые и профессиональные интересы Профессиональные особенности мышления Структурные проблемы	Информационная прозрачность Консультации, широкое вовлечение специалистов, работа с обработанной связью
Отдельные люди	Личные опасения Неготовность к работе в проектном режиме Групповые интересы	Индивидуальный подход. Убеждение, вовлечение. В критических случаях – жесткие методы

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

	Когда используется	Достоинства	Недостатки
Информирование	При недостаточной или неточной исходной информации	Позволяет обеспечить осознанную поддержку	Большие затраты времени при больших масштабах
Вовлечение	Если необходима активная помощь	Позволяет внедрять изменения в сложных условиях	Чаще всего большие затраты времени
Поддержка	Про сопротивлении из-за проблем с адаптацией	Наиболее эффективен для «своей» ситуации	Большие затраты времени и ресурсов без гарантий успеха
Переговоры и соглашения	Если сопротивление вызвано угрозой групповым или личным интересам	Часто самый легкий и доступный способ	Может спровоцировать других людей и службы на «торговлю»
Манипулирование	Когда другие методы не работают или дороги	Быстро и не дорого	Риск возникновения проблем в будущем
Принуждение	При дефиците времени и достаточной власти	Быстро позволяет преодолеть любое сопротивление	Риск возникновения дополнительного сопротивления

О ЗНАЧЕНИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ

- Часто сопротивление свидетельствует не о том, что конкретный сотрудник **«недостаточно мотивирован»** или ему требуется что-то исправить или преодолеть в себе – а указывает на **существенные ошибки** или **неадекватность предлагаемых Вами решений**.
- Также нередко люди, активно поддерживающие Ваши действия, больше озабочены тем, чтобы использовать этот процесс **для достижения своих целей**. Их интерес и энтузиазм может быть в первую очередь связан с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми результатами, которые должна принести реализация Ваших планов.

Не всякое изменение автоматически является «хорошим», и не каждое сопротивление – плохим.

ИГРА

1. Кто родился не в том городе, где живет сейчас?
2. Кто живет с родителями?
3. Кто любит детективы?
4. У кого дома не курят?
5. Кто по утрам делает зарядку?
6. Кто больше 3 раз отдыхал за границей?
7. Кто любит есть больше, чем готовить?
8. У кого есть домашние питомцы?
9. Кто ходит на работу пешком?
10. Кто за последние полгода ни разу не был в кино?
11. У кого День рождения зимой?
12. У кого нет женщин подчиненных?

Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

№	Шаг	Результат
1.	Утверждение концепции и целей проекта	Почему и зачем?
2.	Декомпозиция целей проекта. Построение структуры разбиения работ (СРР).	Что делать?
3.	Формирование команды. Определение ответственных. Построение структурной схемы организации проекта.	Кто делает?
4.	Разработка стратегии реализации проекта. Построение плана по контрольным точкам.	Как делает?
5.	Разработка тактики реализации проекта. Построение сетевых моделей реализации.	Подробно как?
6.	Разработка базового календарного графика работ.	Идеально когда?
7.	Планирование ресурсов, уточнение календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы.	Реально когда?
8.	Оценка финансовых затрат. Разработка бюджета.	Сколько стоит?
9.	Сведение, согласование и принятие плана проекта.	Все ли учтено?

ЭЛЕМЕНТЫ БАЗОВОГО ПЛАНА ПРОЕКТА

- 1) **содержание и границы** - цели, задачи, результаты проекта;
- 2) **критерии оценки** выполнения;
- 3) **план контрольных точек**;
- 4) **плановый бюджет** проекта;
- 5) **предположения и ограничения**;
- 6) **требования** и стандарты;
- 7) используемые **технологии** создания продукта и реализации проекта;
- 8) **организационная структура** проекта;
- 9) **управление проектной документацией**;
- 10) **управление рисками** и проблемами;
- 11) **управление качеством**;
- 12) **план контроля и отчетности**.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА



СТРУКТУРА РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

- представляет собой **разбиение** проекта на **фазы**, **стадии**, **управляемые элементы** - пакеты работ и работы;
- для отображения используется **графический** вид или перечень работ «с **отступом**»;
- каждый элемент СРР должен иметь **уникальный номер** или кодификатор;
- в СРР отражаются работы по **управлению** проектом и созданию продукта;
- также в СРР отражаются **контрольные точки**;
- процессы управления проектом и контроля обязательный **отдельный элемент** СРР;
- СРР является **обязательным элементом плана** проекта.

ПОДХОДЫ К СТРУКТУРЕ РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

Продуктовый



ПОДХОДЫ К СТРУКТУРЕ РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

Функциональный



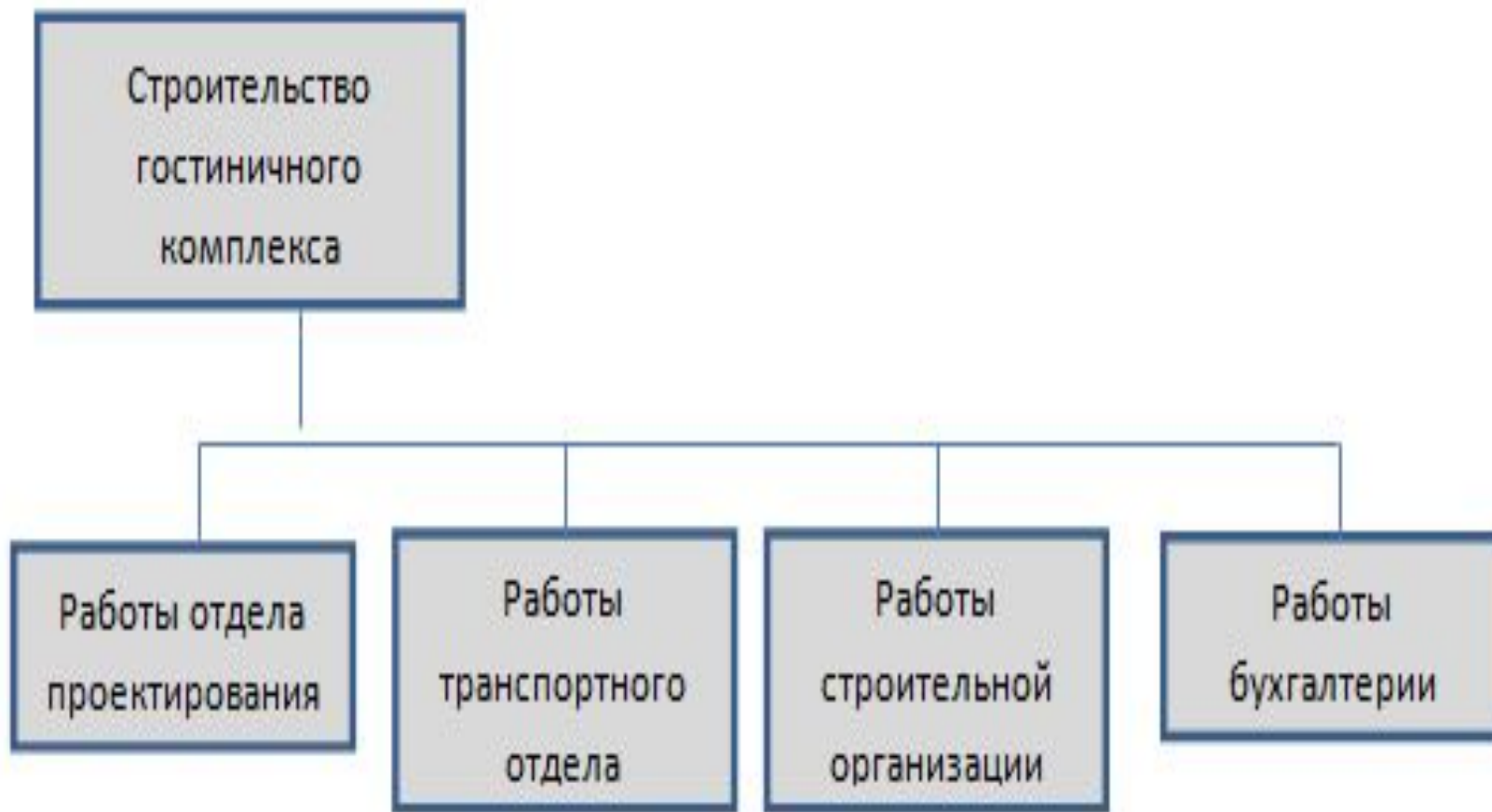
ПОДХОДЫ К СТРУКТУРЕ РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

По жизненному циклу



ПОДХОДЫ К СТРУКТУРЕ РАЗБИЕНИЯ РАБОТ

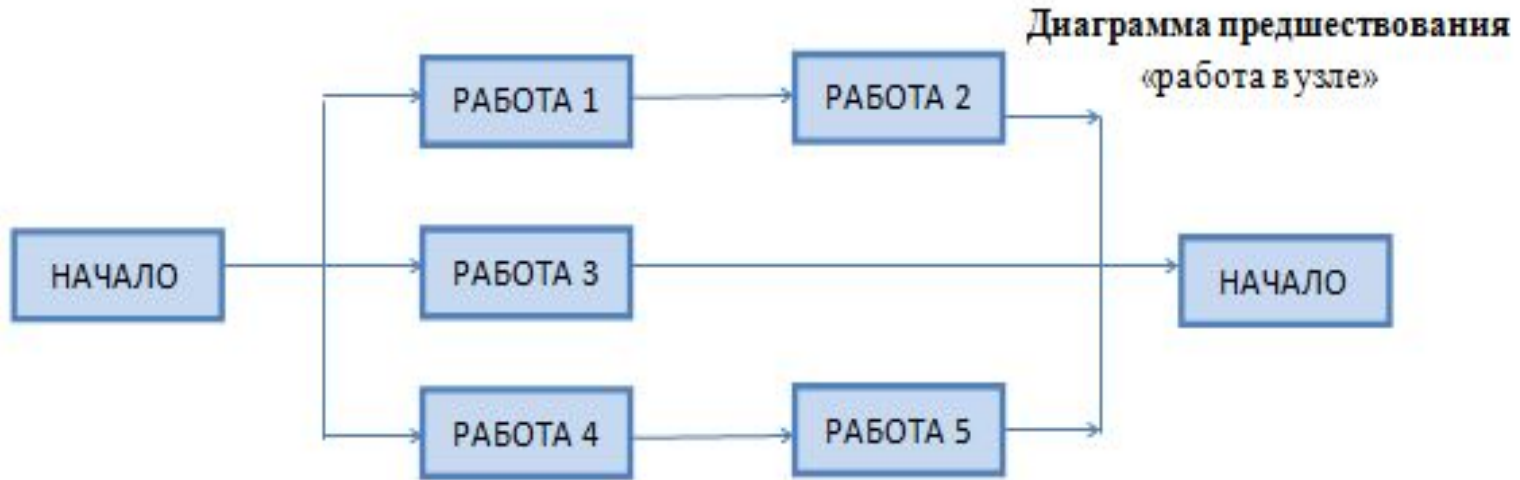
Организационный



Практическое задание 3

- Построить СРР для учебного проекта «Поездка на шашлыки»

СЕТЕВЫЕ ГРАФИКИ



Стрелочная диаграмма
«работа на стрелке»

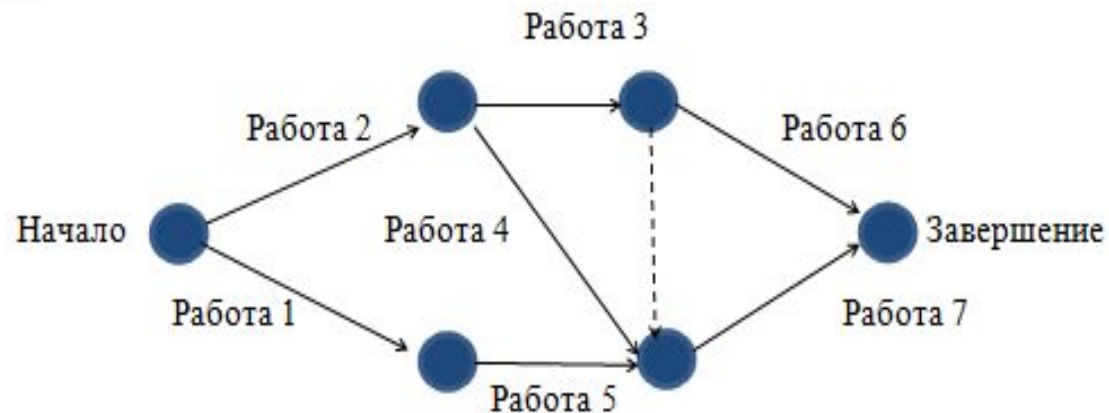
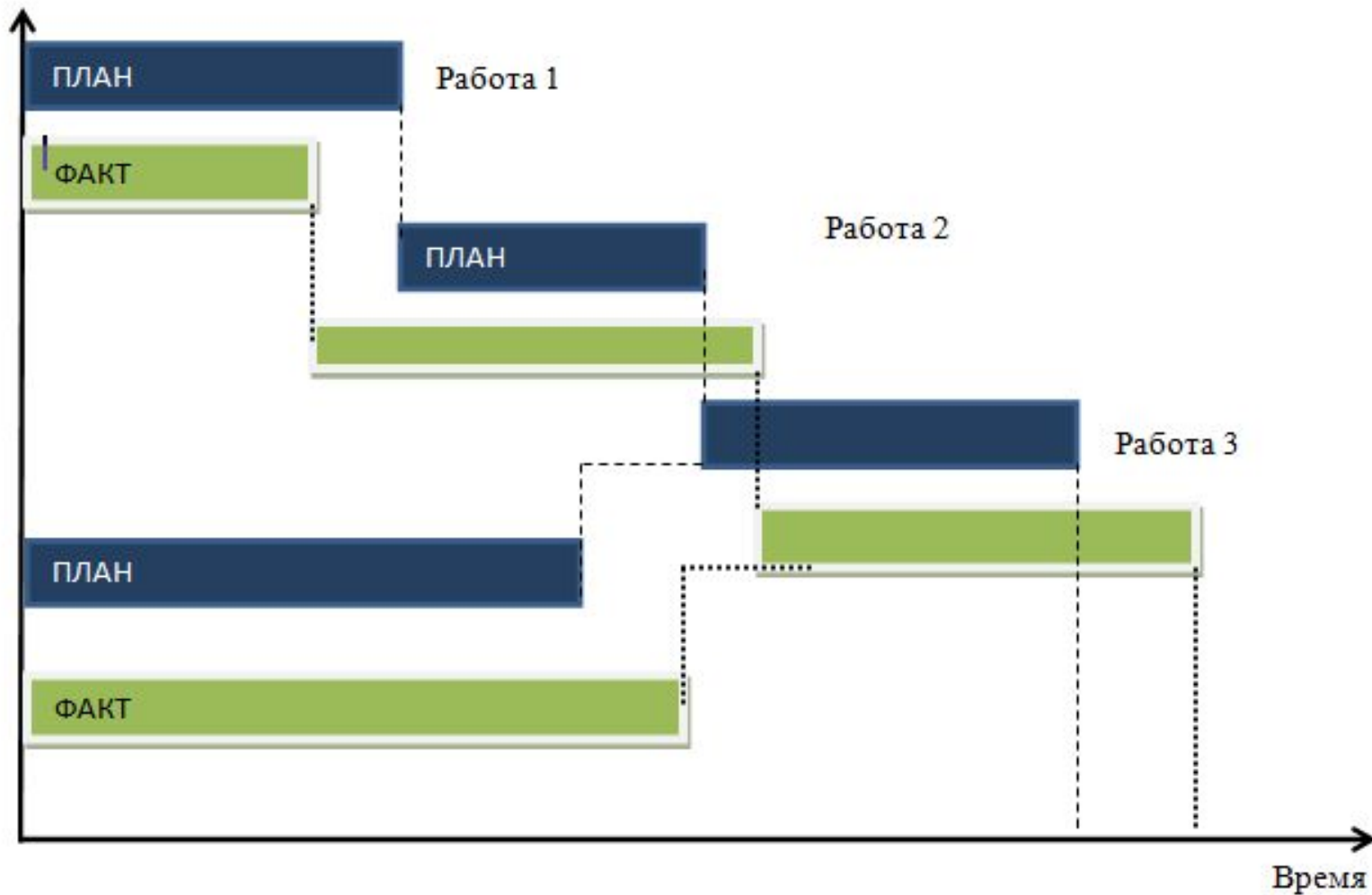


Диаграмма Ганта



СОКРАЩЕНИЕ КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ

- **отказ** от некоторых, менее важных, критических работ;
- **сокращение длительности** критических работ;
- **«запараллеливании»** последовательностей;
- **перекрытие** последующих работ предыдущими;
- увеличение количества **рабочих дней** или часов;
- **сокращение** самых **ранних**, наиболее длительных и наиболее простых работ;
- сокращение работ, для выполнения которых есть **лишние ресурсы**;
- сокращение работ, выполнение которых **дешевле** всего **ускорить**;
- сокращение работ, **контролируемых непосредственно** вашей организацией.

ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК

№	Задача	ИСПОЛНИТЕЛИ				
		Руководитель	Администратор	Финотдел	Техотдел	Отдел HR
1.	Подготовка ТЗ	Отв.	Исп.		<u>Консульт.</u> .	
2.	Планирование работ	Отв.	Исп.	<u>Консульт.</u>	Исп.	
3.	Набор персонала		Отв.		Набл.	Исп.

- **Ответственный** (Accountable) - полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации. В качестве ответственного за задачу может назначаться только один человек.
- **Исполнитель** (Responsible) - исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации. У каждой задачи должен быть хотя бы один исполнитель.
- **Консультант** (Consult before doing) - оказывает консультации в ходе решения задач проекта, контролирует качество реализации
- **Наблюдатель** (Inform after doing) - может оказывать консультации в ходе решения задач проекта, не несет ответственности.,,

ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК

Контрольная точка	Выполнение по расписанию	Фактическое выполнение	Отклонение
1. Закончен фундамент	1 августа	3 августа	2 дня
2. Закончены стены	10 сентября	20 сентября	10 дней
3. Подведены коммуникации	15 сентября	1 октября	14 дней
4. Закончен монтаж сантехники	5 октября	20 октября???	15 дней???
5. Закончена отделка	27 октября	...	...

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ РЕСУРСОВ В ПРОЕКТЕ

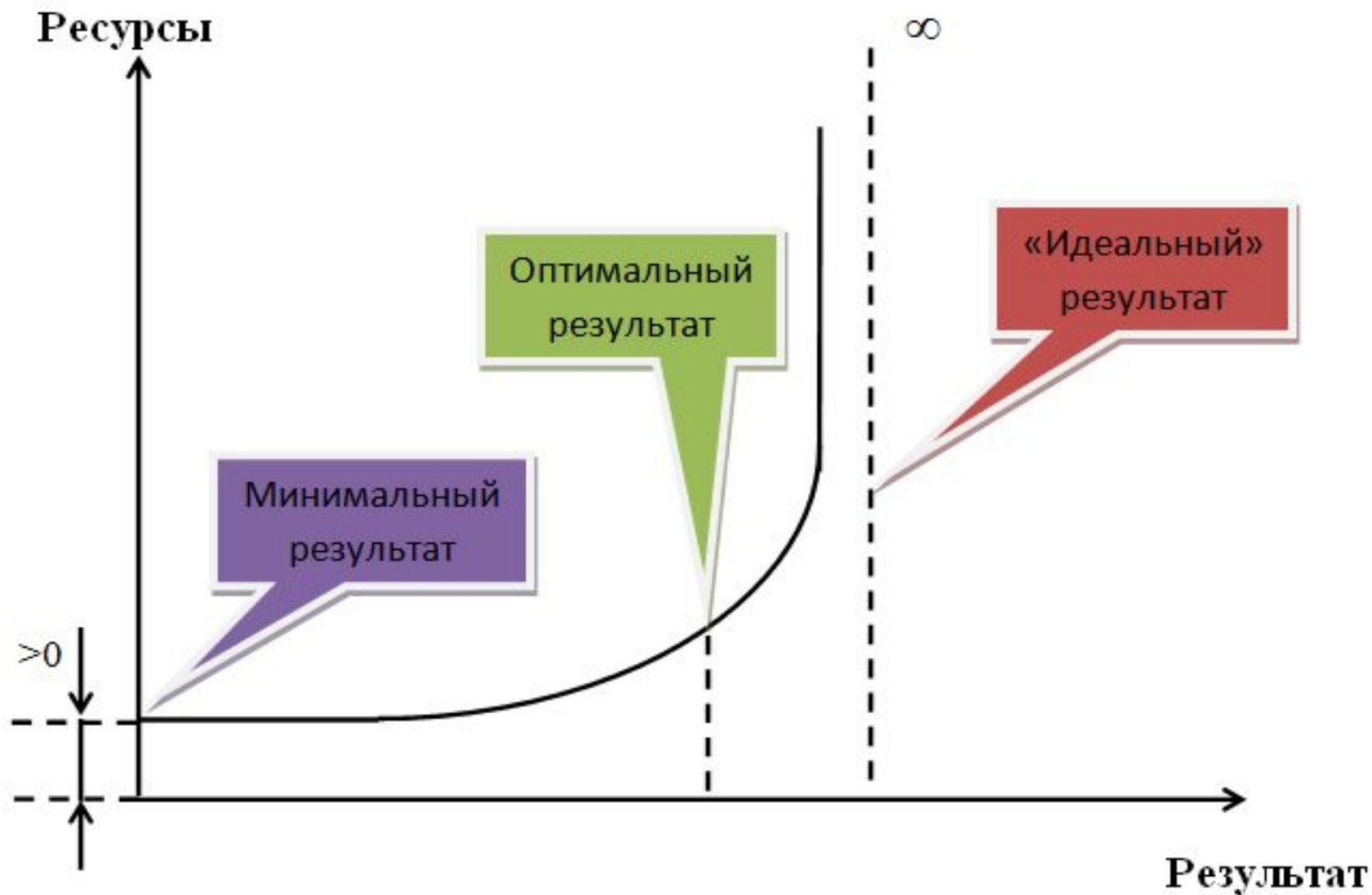


ПРИНЦИП ТРОЙСТВЕННОЙ ОГРАНИЧЕННОСТИ

*Я могу выполнить работу
быстро, дешево, качественно.
Выбирайте два из трех!*



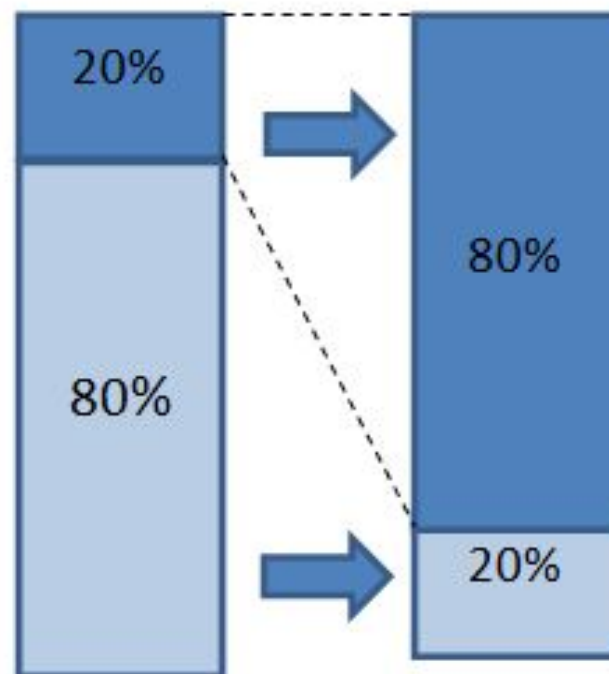
ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ РЕСУРСОВ И РЕЗУЛЬТАТА



ПРИНЦИП ПАРЕТТО (80 на 20)

20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата.

Иными словами, правильно выбрав минимум самых важных действий, организация может быстро и с умеренными затратами получить значительную часть от ожидаемого идеального результата. При этом дальнейшие улучшения не всегда оправданы и целесообразны.



Тема 5. РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА И ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА



ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ СТРУКТУРЫ НА УРОВНЕ КОМПАНИИ

Проектный комитет

- отбирает проекты, определяет приоритеты проектной работы;
- рекомендует или назначает руководителя проекта;
- координирует или контролирует работу руководителей проектов.

Служба управления проектами

- осуществляет методологическую поддержку;
- рекомендует или назначает руководителя проекта и выполняет контрольные функции.

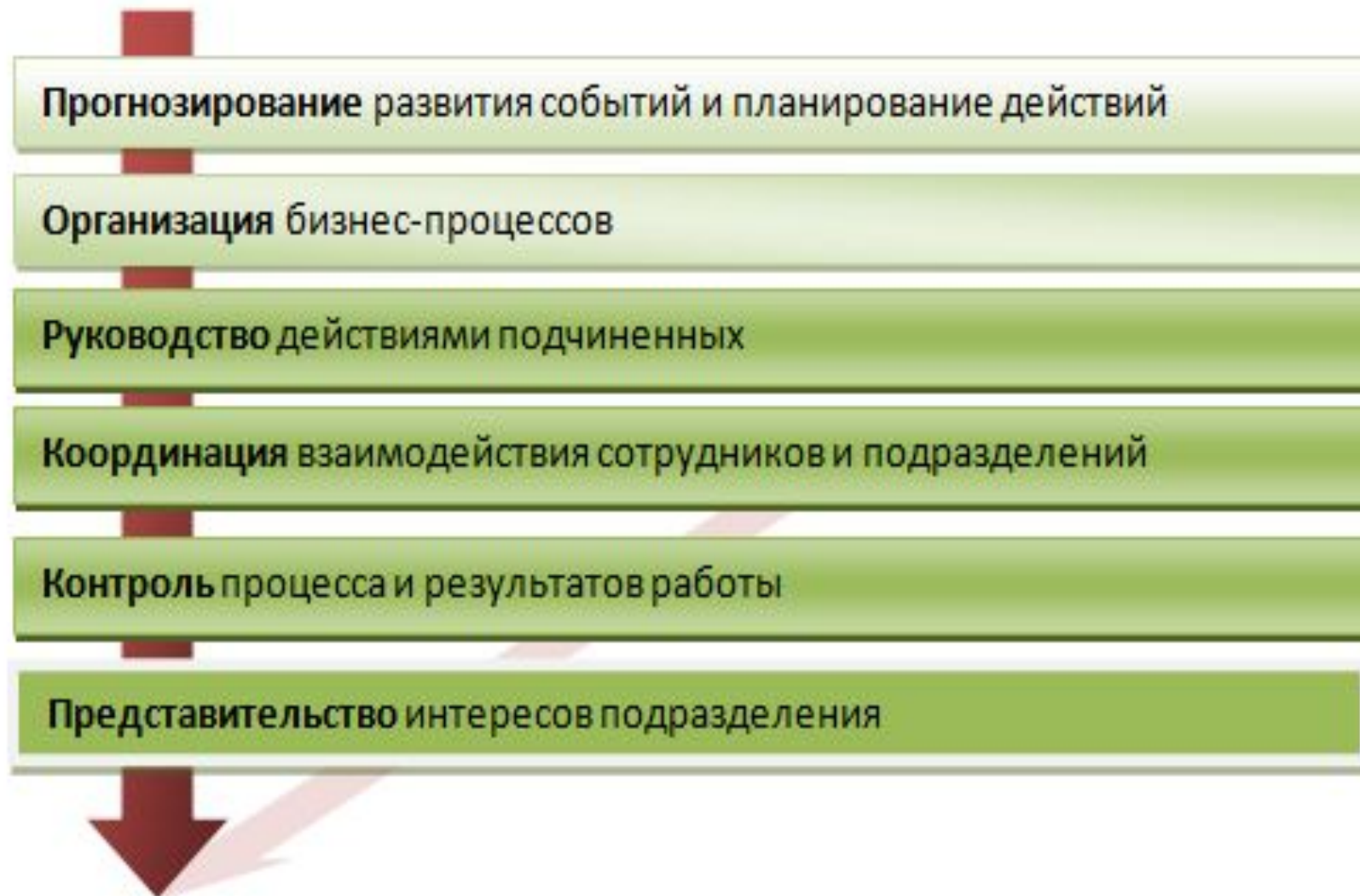
Команда управления проектом

- (лица, вовлеченные непосредственно в работу над проектом)
- координирует и контролирует привлекаемых специалистов;
- контролирует ход выполнения проекта.

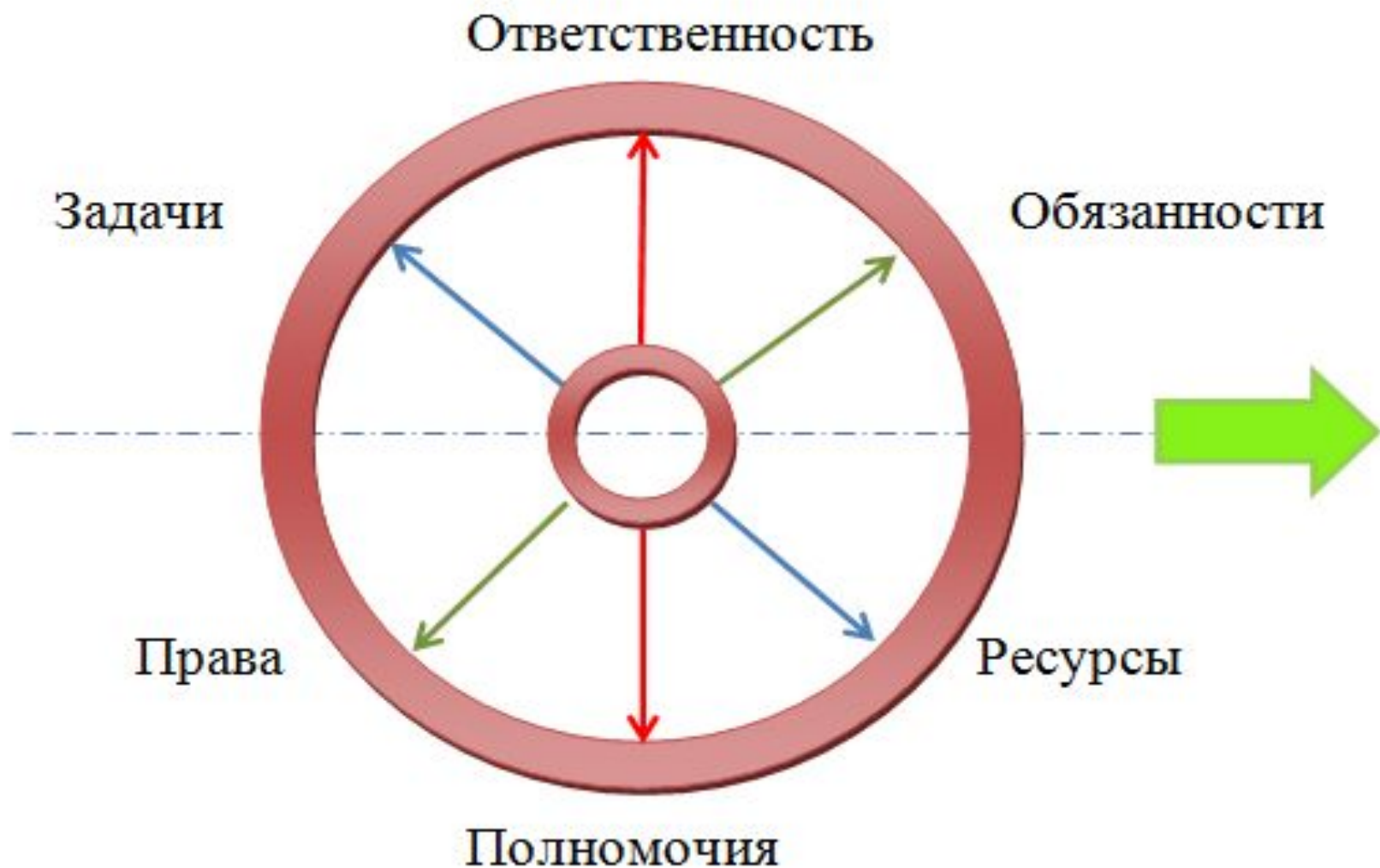
ТИПОВЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

Позиция	Зоны ответственности
Руководитель проекта (менеджер проекта)	• реализация проекта в полном объеме, включая ход выполнения плана, результаты этапов и проекта в целом и т.п.; • управление проектной командой и ресурсами проекта;
Куратор проекта	• контроль, соответствия реализаций проекта корпоративной политике и планам; • обеспечение информационного взаимодействия проектной команды и высшего руководства; • координация реализации проектов в рамках программ и т.п.
Администратор проекта	• организация внутреннего взаимодействия проектной команды; • учёт и контроль показателей реализации проекта; • ведение документации проекта;
Координатор проекта	• организация взаимодействия проектной команды с представителями внешних заинтересованных сторон (заказчика, поставщиков и т.п.)
Менеджер по качеству	• контроль соответствия реализации проекта корпоративным стандартам; • контроль соответствия результатов работы требованиям по качеству; • выработка предложений по совершенствованию бизнес-процессов проекта;

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ



БАЛАНС ДОЛЖНОСТНОЙ ПОЗИЦИИ



СПЕЦИФИКА РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ

- руководить проектом - значит **отвечать** за управление проектом и его **результаты!**
- **влияние** значит **больше**, чем власть и приказы.
- масштабы управления требуют **комплексных знаний**.
- **конфликтные ситуации** - правило, а не исключение.
- необходима **непрерывность ответственности и обязанностей** руководителя проекта в течение всего жизненного цикла.
- в крупных проектах - необходима **полная занятость**, в случае меньших проектов - возможно управление несколькими проектами при полной занятости.
- руководитель функционального подразделения будет одновременно **эффективно** работать руководителем проекта только в том случае, если его подразделение выполняет 80-90% работ по проекту.

ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ ПРОЕКТА

- иметь **практический опыт** управления,
- владеть **предметом** проекта (*иногда - не обязательно!*);
- проявлять высокую **способность** и **мотивацию** к **обучению**;
- проявлять **лояльность** к проекту, добровольное **желание** работать в проекте и компании;
- **не иметь неразрешимых конфликтов** по отношению к другим участникам;
- обладать **навыками** управления проектами;
- уметь **управлять людьми**, активно воздействовать, работать с командой и в команде;
- уметь управлять в условиях **постоянных изменений** и конструктивно разрешать конфликты;
- быть **лидером**, обладать навыками влияния;
- владеть **смежными** к проекту вопросами.



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Руководитель проекта:

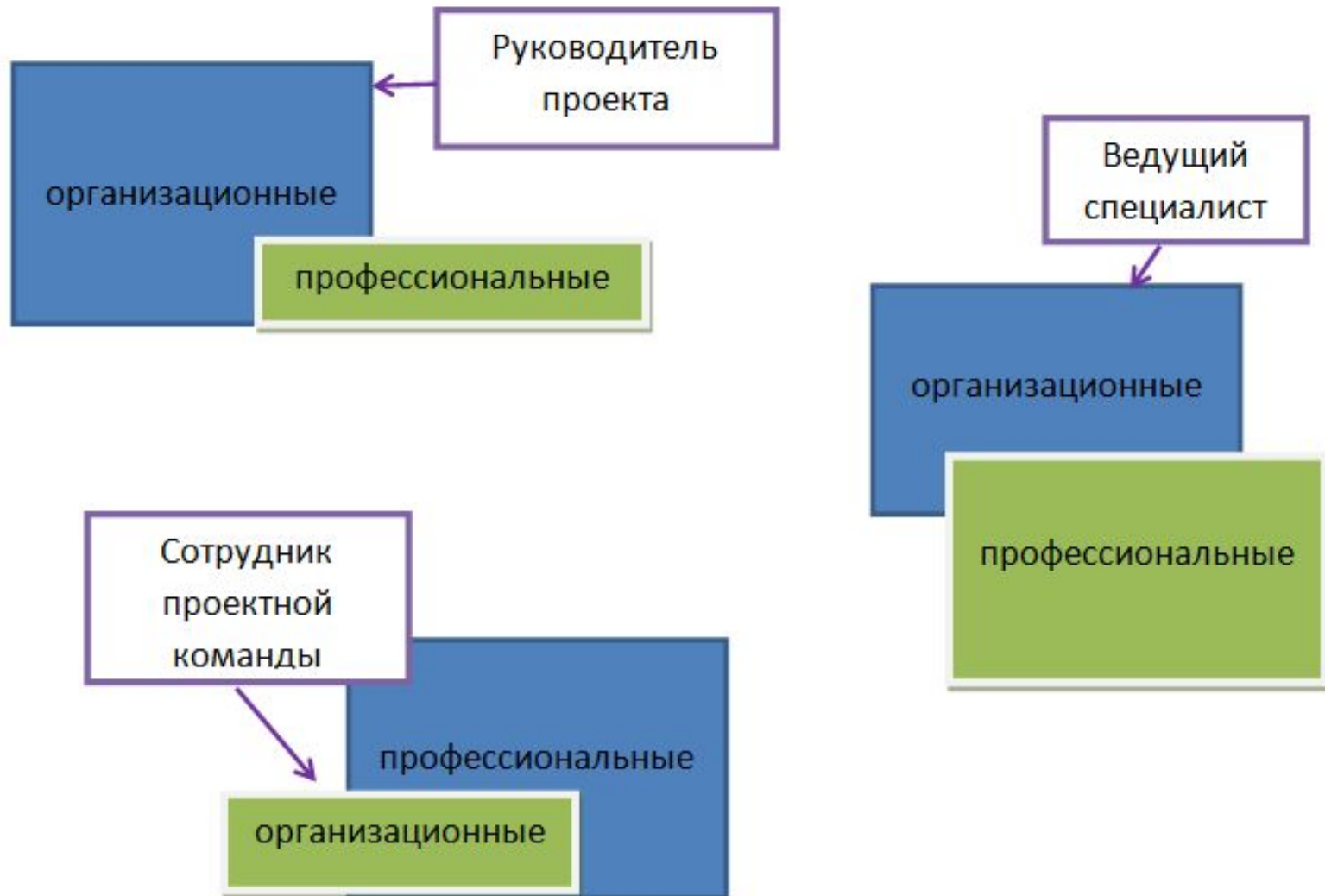
- Широкий профиль;
- Системный подход;
- Кооперация и сотрудничество.



Функциональный
руководитель:

- Узкий специалист;
- Аналитический подход;
- Прямое «техническое руководство».

ТРЕБОВАНИЯ К УЧАСТНИКАМ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ



КОМАНДА ПРОЕКТА

- это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта.

Основная задача этой группы - обеспечение достижения целей проекта.



ЧТО ДАЕТ ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА?

- Возможность выполнения **комплексных** проектов;
- Совместное **творчество** и обмен идеями;
- **Распределение** командных и функциональных **ролей**;
- **Распределение нагрузки** и ответственности;
- Взаимодополнение, эффект **синергии** ($1+1+1=5$ или даже 10);
- Позитивный, конструктивный **микроклимат** (юмор, доброжелательность, поддержка)

РОЛИ В ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

- Аналитик
- Реализатор
- Координатор
- Регламентатор
- Активатор
- Контактёр
- Командный игрок
- Инноватор
- Специалист



ПРОЦЕССЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА 1:

- Неустраненные недостатки;
- Истощенность ресурсов;
- Несвоевременное заполнение отчетной документации;
- Несоблюдение сроков;
- Закрытие контрактов;
- Возврат ресурсов;
- Общее подведение итогов;

ПРОЦЕССЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА 2:

- *Документирование удачных решений и разработка рекомендаций по их тиражированию;*
- *Документирование неудачных решений и разработка рекомендаций по их предотвращению в дальнейшем;*
- **Распространение приобретенного опыта.**