

Лекция 5. Человеческий фактор в проектном менеджменте

5.1 Управление человеческими ресурсами

Управление реализацией проекта включает в себя процессы, направленные на максимально эффективное использование персонала, вовлеченного в проект.

При управлении персоналом проекта выделяются следующие основные процессы.

1. *Организационное планирование.* Процесс организационного планирования включает идентификацию, документирование и распределение ролей, ответственности, а также отношений подчиненности. Роли, ответственности и отношения подчинения могут распределяться как между индивидуумами, так и между группами.

Большая часть работ по планированию организации, как правило, выполняется на ранних стадиях проекта. Тем не менее, результаты данного процесса должны периодически пересматриваться, и если первоначальный вариант организации перестал быть эффективным, то должны быть внесены изменения.

2. *Подбор персонала.* Включает набор людских ресурсов, требуемых для выполнения проекта, как извне, так и из различных подразделений компании.

Требования к нанимаемому персоналу. Определяют, какие профессиональные навыки требуются, от каких людей или групп, в какой именно момент и как долго. Эти требования являются частью общих потребностей в ресурсах, определяемых в ходе процесса планирования ресурсов.

План подбора персонала является частью сводного плана проекта и определяет, в какие сроки и из каких источников проект будет комплектоваться требуемыми людскими ресурсами, а также регламент высвобождения ресурсов по завершении тех работ по проекту, в которые они вовлечены. Высвобождению ресурсов требуется уделять особое внимание. При удачном решении этой задачи можно извлечь следующие выгоды:

- сократить затраты, устранив тенденцию «придумывать себе работу» в промежутке между назначениями на проекты;
- улучшить моральный дух внутри команды проекта, устранив неопределенность в отношении дальнейшей занятости (на другом проекте, в каком-либо из подразделений и т.д.).

3. *Формирование и развитие команды проекта.* Включает развитие индивидуальных и групповых навыков, необходимых для роста

эффективности выполнения проекта, воздействие на группу отдельных лиц, имеющих свои собственные цели, потребности и перспективы, с целью обеспечить эффективную совместную работу, при которой эффект их групповых усилий превысит возможный суммарный эффект индивидуальных усилий. В эту категорию попадают все действия, направленные на повышение эффективности работы команды.

Если персонал, назначенный на проект, не обладает всеми требуемыми для выполнения данного проекта навыками, то приобретение этих навыков следует рассматривать как часть проекта и выделять на это соответствующее время, ресурсы и деньги.

Проект имеет ряд свойств, о которых необходимо помнить для того, чтобы методически правильно организовать работу по его реализации. Сферу деятельности, в которой появляется и развивается проект, можно условно разделить на собственно «проект» и «окружение проекта» (внешнюю среду). Проект не является жестким и стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации могут переходить в состав проекта из внешней среды и обратно. Ряд элементов проекта могут использоваться как в его составе, так и вне его. Например, специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением какого-то другого проекта). Рядовому сотруднику, участвующему в реализации конкретного проекта, обычно все равно, находится он или объект, с которым он работает внутри или вне этого проекта. Для него важно то, какую конкретную работу он выполняет, и какое вознаграждение за нее получит. Совсем другое дело – ответственные исполнители проекта и руководители организаций, участвующих в проекте. Для них вопрос о том, где они находятся – вне или внутри проекта, – один из значимых факторов для их успешной работы по реализации проекта.

Окружение проекта представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации. Кроме того, большинство проектов сами воздействуют на окружающую среду, и это, в частности, наблюдается в инфраструктуре проекта. Еще более важно то, что факторы окружения проекта сами изменяются во время осуществления проекта, особенно, если он длится несколько лет и осуществляется поэтапно. Это ведет к увеличению неопределенности и риска и бросает вызов менеджеру проекта и его команде. В окружении проекта можно выделить два круга: среда предприятия, в рамках которого осуществляется проект, и внешняя среда или окружение самого предприятия.

Проект в среде предприятия

Проект можно рассматривать как кратковременную мини–организацию внутри предприятия. На проект оказывают влияние все подразделения предприятия, с которыми связан процесс его появления и реализации. Как правило, это подразделения из следующих сфер деятельности:

Руководство предприятия – исходя из стратегии организации, определяет цели и основные требования к проекту.

Сфера финансов – определяет бюджетные рамки проекта, а также способы и источники финансирования.

Сфера сбыта – формирует требования и условия для проекта, связанные с рынком сбыта, поведением покупателей и действиями конкурентов.

Сфера изготовления – связана с рынком средств производства, необходимых для проекта.

Сфера материального обеспечения – связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к проекту, вытекающие из возможностей обеспечения сырьем, материалами и оборудованием по приемлемым ценам.

Сфера инфраструктуры – связана с рынком услуг и различных видов сервиса (реклама, транспорт, связь, телекоммуникации, информационное и инженерное обеспечение и т.д.).

Сфера очистки и утилизации промышленных отходов – связана с требованиями по охране окружающей среды и разумным использованием отходов производства.

5.2 Внешние и внутренние силы

Внешнее окружение проекта

Внешнее окружение проекта оказывает влияние на проект как через предприятие, так и непосредственно. Причем, чем больше масштаб проекта, тем сильнее влияние на него факторов внешнего окружения. К наиболее существенным факторам внешнего окружения проекта относятся:

- политические условия (политическая стабильность, поддержка проекта правительством, уровень преступности и т.д.);
- экономические условия (тарифы и налоги, уровень инфляции, стабильность валюты, развитость банковской системы, уровень цен, состояние рынков и т.д.);
- социальные условия (уровень жизни, уровень образования, отношение местного населения к проекту и т.д.);

- правовые условия (законы и нормативные акты, права собственности и т.д.);
- культурные условия;
- природные и географические условия;
- используемая в проекте технология;
- потребители продукции проекта;
- конкуренты;
- факторы инфраструктуры.

Из всех перечисленных факторов окружения проекта менеджеру проекта следует выделить и проанализировать только те, которые могут оказать существенное влияние на реализацию проекта. Пропуск каких-то значимых факторов окружения при подготовке и планировании проекта в конечном итоге может привести к его кризису и «разрушению».

5.3 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.

К заинтересованным сторонам проекта следует отнести:

Спонсора проекта – человека, отвечающего 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.

Клиента (потребителя, заказчика) – человека или организацию, заказавшую 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 объемом 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

5.4 Сопротивление в проекте

Уровни возникновения сопротивления

Сопротивление изменениям (в том числе – как внедрению проектного управления, так и реализации отдельных проектов) может возникать на трех уровнях (см. таб. 5.1):

Таблица 5.1 – Уровни возникновения 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, с 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.

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.

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. Методы преодоления сопротивления с их достоинствами и недостатками представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – 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	При 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

5.5 Формирование команды проекта

На эффективность процессов, протекающих на протяжении всего жизненного цикла проекта, критическое влияние оказывает функционирование команды проекта. Команда проекта, как и сам проект, должна рассматриваться как динамическая система, проходящая ряд

характерных этапов в своем развитии. В связи с этим целесообразно рассматривать жизненный цикл команды проекта как совокупность этапов, которые обобщенно можно представить в виде пяти основных фаз.

1. Формальное образование (forming) – члены команды объединяются по формальным признакам, однако со стремлением к сотрудничеству.

2. Появление и интенсивное развитие латентных конфликтов (storming) – мнения членов команды по многим аспектам управления проектом различны.

3. Перераспределение функций и ролевых установок по выполнению проекта (performing) – необходимость успешного завершения проекта мотивирует разрешение конфликтов.

4. Стадия стабильной и продуктивной деятельности (stabilization) – члены команды приходят к взаимному согласию и разрабатывают нормы работы.

5. Стадия завершения проекта и расформирование команды или ее трансформации (breaking up; transforming) – завершение работы над проектом обостряет проблему будущей работы ее членов. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться.

Чем быстрее команда пройдет первые три стадии трансформации, тем более эффективным будет менеджмент проекта. Во многом успех команды определяется общим уровнем управленческой культуры и профессионализмом руководителя проекта.

Командное взаимодействие при решении совокупности задач проекта предполагает высокую степень сплоченности членов команды. Однако, чем выше степень сплоченности, ориентированности на единую цель, тем более заметным становится наличие обычно скрытых конфликтов группы и личности. Это обстоятельство усугубляется тем, что к работе в команде привлекаются, как правило, наиболее профессионально подготовленные, активные и амбициозные сотрудники. В зоне конфликтов на разных стадиях жизненного цикла команды менеджмента проекта (КМП) оказываются различные объекты.

Концептуально можно выделить семь основных объектов конфликтов.

1. Конфликты по планированию. Планирование представляет собой одну из основных функций менеджмента. В связи с этим конфликты по планированию весьма весомы на всех фазах проекта, однако наибольшей интенсивности эти конфликты достигают на стадии реализации проекта, что при поверхностном рассмотрении кажется нелогичным. Однако на фазе формирования концепции разработкой концептуального плана занимается преимущественно узкий круг специалистов. А вот на фазе реализации в процессы разработки оперативных и тактических планов вовлекаются специалисты разного профиля, возникают проблемы стыковки оперативных планов и корректировки стратегического плана, что сказывается на динамике конфликтов в этой области.

2. Конфликты по приоритетам. Не существует формализованного алгоритма выбора единого критерия в определении приоритетов в условиях инновационной среды проекта, их выбор представляет собой во многом субъективный процесс. Например, известно, что любые задачи можно оценивать по степени важности и по степени срочности. Расстановка приоритетов по важности и срочности при кажущейся простоте в реальных условиях может быть затруднительной, так как сами критерии не имеют количественного выражения. Особенно это касается подготовительной фазы проекта.

3. Конфликты по влиянию. КМП – это совокупность управленческих ролей, распределение которых в проектной среде неочевидно. При этом структура КМП может преобразовываться в зависимости от фаз проекта и решаемых на данной фазе задач.

4. Конфликты по техническим решениям. Решение любой задачи предполагает, как правило, несколько технических и технологических вариантов. Команда менеджмента проекта состоит из профессионалов, каждый из которых имеет свой индивидуальный практический опыт и собственные представления об эффективности тех или иных технологий.

6. Конфликты по процедурам. Процесс формирования организационной структуры управления проектом часто сопровождается конфликтами по распределению административных функций между членами КМП. Вероятно, что от степени детализации зон ответственности на этой стадии зависит вероятность возникновения конфликтов по процедурам проекта на последующих фазах.

7. Конфликты по стоимости. Объем задач, решаемых КМП, напрямую зависит от их стоимости, т. е. от величины фондов, выделяемых на их реализацию. В зависимости от использования тех или иных вариантов реализации проекта стоимость операций будет варьироваться, при этом величина фондов, выделяемых на их реализацию, может показаться недостаточной для эффективной реализации данных операций.

8. Межличностные конфликты. Чаще рассматривается как борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования и т. п., однако может быть вызван и индивидуальной несовместимостью членов КМП (психологический тип, система ценностей и др.).

Командное взаимодействие предполагает высокую степень сплоченности членов команды. Однако, чем выше степень сплоченности, ориентированности на единую цель, тем более заметным становится наличие обычно скрытых конфликтов группы и личности. Это обстоятельство усугубляется тем, что к работе в команде привлекаются, как правило, наиболее профессионально подготовленные, активные и амбициозные сотрудники.

Как правило, интенсивность описанных выше конфликтов зависит от фазы жизненного цикла проекта (ЖЦП).

5.6 Способы разрешения конфликтов в проектной среде

Поведение людей в конфликтных ситуациях отличается многими факторами, например, способами их решения. Широкую известность приобрела Двухмерная модель, разработанная в 1971–1976 гг. Кильманом, Томасом, Раблом, затем усовершенствованная в 1984 г. Уэттеном и Камероном. В основе этой модели лежит «решетка менеджмента», которая была использована для оценки поведения менеджеров в конфликтных ситуациях. В основе Двухмерной модели подхода к изучению конфликтных явлений лежат представления о том, что источник любого столкновения – несовпадение интересов. Стилль поведения в конкретном конфликте будет определяться двумя факторами.

Во-первых, мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы: предельный уровень активности, напористости, после которого человек начинает снижать свои претензии, переходя в пассивное состояние.

Во-вторых, вниманием к интересам другой стороны: это тот предел, до которого одна сторона согласна удовлетворить интересы другой стороны, действуя при этом совместно или индивидуально. Сочетания «активно – пассивно», а также «индивидуально – совместно» образуют основные способы разрешения конфликтных ситуаций. Если оценить эти признаки на качественном уровне («высокий», «средний», «низкий»), то возможны пять различных вариантов поведения менеджера, которые определяют варианты его взаимоотношений с персоналом.

1. «Активно и индивидуально» – принуждение (соперничество). Предполагает открытую борьбу, упорное отстаивание собственных интересов. Человек борется, полагаясь преимущественно на «применение силы» для обеспечения победы своих аргументов, широко используя официальные полномочия и право старшинства. Это классический способ для тех, кто признает позицию «победитель – побежденный». Обычно применение этого способа порождает чувство враждебности, внутреннего негодования у тех, к кому он применен. Поэтому неудивительно, что часто рекомендуют после победы сразу начинать готовиться к поражению.

2. «Пассивно и индивидуально» – уклонение (избегание, уход). Предполагает стремление выйти из конфликта, не решая его, проигнорировать возникающие противоречия. Это может быть реакцией на применение способа принуждения. Уклонение – классический способ позиции «побежденный – побежденный».

3. «Активно и совместно» – сотрудничество как совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы всех сторон; длительный, многоуровневый способ, приносящий пользу.

4. «Пассивно и совместно» – соглашательство (приспособление), т. е. изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий. Человек отказывается от своих интересов, достижения собственных целей, давая партнеру возможность осуществить свои. В

организациях такая позиция, как правило, приводит к усугублению проблемной ситуации и потере уважения к руководству.

5. «Частичные уступки с двух сторон» – компромисс как урегулирование разногласий через взаимные уступки. Данная стратегия вызывает положительное отношение у менеджеров, ориентирующихся на коллектив (не вызывает неблагоприятных эмоциональных последствий) или стремящихся к последовательному сокращению различий в позициях и оценках путем постепенного обмена уступками.

Считается, что для организации наиболее выгодным является умеренное сочетание соперничества и сотрудничества при преобладании последнего. Если в группах преобладает стратегия соперничества, это неизбежно становится благоприятной почвой для возникновения конфликтов.

5.7 Команда проекта и трудовой коллектив: основные различия

Основой жизнедеятельности традиционной модели организации являются: строгий иерархический подход к формированию структуры организации, а также функциональное разделение труда. Эти подходы закреплены в положении о предприятии, положениях о подразделениях и в должностных инструкциях. Иначе говоря, деятельность сотрудника определяется не столько конкретными заданиями, сколько его функциональными обязанностями.

В традиционной организационной среде, в отличие от проектной среды, взаимодействие в подсистеме управления тяготеет к максимальной формализации и локализации ответственности сотрудника, определенной должностной инструкцией. Таким образом, члены трудового коллектива разделены формальными рамками внутреннего регламента.

Понятие «**трудовой коллектив**» можно сформулировать так: группа исполнителей, взаимодействие которых обеспечивается заранее определенными технологическими требованиями и системой функциональных отношений, определенных регламентом организации.

Такой подход доказал свою эффективность в условиях массового и крупносерийного производства. Однако в условиях единичного производства, коим является проект, такой подход неэффективен. Дело в том, что проект представляет собой комплекс уникальных (не повторяющихся) задач. В этом случае выявить постоянные функции не представляется возможным.

Проектная среда диктует свои специфические требования к управлению взаимодействием непосредственных участников проекта. Это прежде всего:

- стремительная динамика становления, развития и завершения проекта;
- четко очерченные цели, сроки, качество и ценовые параметры проекта;
- наличие определенных фаз жизненного цикла проекта, каждая из которых накладывает свой отпечаток на характер взаимодействия.

В свою очередь, эти особенности проекта предопределяют динамику и характер развития взаимодействия в проектной среде:

- ограниченный срок существования управляющей подсистемы проекта;
- нацеленность на конечный результат;
- высокая степень индивидуальной ответственности и, как следствие, повышенные требования к профессиональной подготовке членов команды;
- неоднозначность распределения функциональных обязанностей, особенно на начальных фазах развития проекта;
- необходимость взаимодействия в контексте партнерских отношений, взаимной поддержки и взаимовыручки;
- адаптивность управляющей подсистемы в ответ на быстро изменяющиеся условия ее функционирования и т. д.

Таким образом, под **командой проекта** можно понимать группу исполнителей, ориентированных на достижение цели проекта в пределах заранее определенных сроков, бюджета и ресурсов. При этом успех каждого члена команды должен зависеть от успеха проекта в целом. Именно эта зависимость определяет командный дух взаимодействия.

Члены команды должны при необходимости взаимно дополнять и взаимно заменять друг друга в ходе достижения поставленных целей.

При этом сам регламент (частный стандарт) проекта совершенно необходим. Однако стандарт проекта отличается от положения о предприятии тем, что пункты стандарта привязаны не к функциям, а к задачам проекта. Стандарт формируется на основе структурной декомпозиции проекта, где определяются ответственные за решение задач. Так определяется матрица ответственности по исполнителям. Такая модель позволяет изменять профили стандарта и матрицы ответственности в соответствии с динамикой проекта.

Совершенно очевидно, что эффект командного взаимодействия в полной мере может реализоваться только в проектной среде.

5.8 Специфика руководства проектом и роли в эффективной проектной команде

– 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, конструктивно разрешать конфликты;
- быть лидером, обладать навыками влияния;
- владеть смежными к проекту вопросами.

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 (критик). Анализирует проблемы и решения. Взвешивает «за» и «против». Проверяет идеи на «прочность», критикует. Активный,

критичный. Эрудированный интеллект.

Реализатор (исполнитель). Переводит планы и решения в практические действия. Выполняет техническую часть работы. Хорошо организован, практичен, высоко работоспособен. Ответственный, дисциплинированный, надежный.

Координатор (администратор, председатель). Объясняет цели и приоритеты. Мотивирует. Организует и контролирует процесс работы. Способствует принятию решений. Зрелый, уверенный, хороший слушатель. Внушает доверие. Способен удерживать цель.

Регламентатор (доводчик, завершающий). Обеспечивает концентрацию команды на задаче. Контролирует сроки и рамки работы. Отслеживает и предупреждает ошибки. Пунктуален, внимателен к мелочам. Настойчив.

Активатор. Поиск путей и решений. Преодоление препятствий. Создание творческого напряжения. Высоко мотивирован, активен, энергичен. Нацелен на результат.

Контактер (добытчик, исследователь). Устанавливает контакты как внутри, так и вне команды. Обеспечивает поддержку и ресурсы. Энтузиаст. Хороший коммуникатор. Любознательный.

Командный игрок (дипломат). Формирует рабочую атмосферу. Разрешает конфликты. Находит подход к «трудным» людям. Коммуникабелен, доброжелателен, оптимистичен. Восприимчив.

Инноватор (генератор идей). Продуцирует новые идеи. Решает сложные проблемы. Оригинален, независим. Высокий творческий потенциал, наличие воображения и склонности к парадоксам.

Специалист (эксперт). Обеспечивает коллег специальной информацией. Организует и ведет работу в своей области. Глубокие познания и активность в области специализации.

Причины низкой эффективности команд

- 1) в команде нет ни одного человека, который был бы высоко креативен, либо высоко аналитичен — команде необходим хотя бы один инноватор, контактер либо аналитик;
- 2) различные обстоятельства препятствуют исполнению членами команды предпочитаемых ими ролей;
- 3) в команде слишком много людей, не имеющих четко предпочитаемых ролей;
- 4) в команде нет достаточно сильного лидера — одним из наиболее успешных (но редких) сочетаний ролей является координатор и активатор;
- 5) команда звезд — не то же самое, что успешная (звездная) команда!

Стадии развития команды представлены на рисунке 5.1.



Рисунок 5.1 – Стадии развития команды

Необходимо помнить, что любое изменение состава команды или перераспределение ролей обязательно приведет к прохождению всех стадий сначала. Чем выше уровень компетенций руководителя и степень слаженности команды, тем быстрее команда перейдет к решению проектных задач.

5.9 Контроль исполнения проекта

Стратегический план реализации проекта «от старта до финиша» может быть лишь перспективным, так как многие неожиданные проблемы неизбежно приведут к отклонениям от первоначального сценария. Последствия любых отклонений от плана должны всегда оцениваться с позиции успешного завершения проекта. С этой целью в системе управления проектом предусматриваются мероприятия по контролю над ходом реализации проекта.

Можно утверждать, что планирование без контроля теряет смысл, а контроль без планирования невозможен. Поэтому процесс проведения контроля планируется так же, как и любой другой процесс в составе проекта, при этом план контроля должен предусматривать и мероприятия по регулированию в случае возникновения отклонений (рис. 5.2).

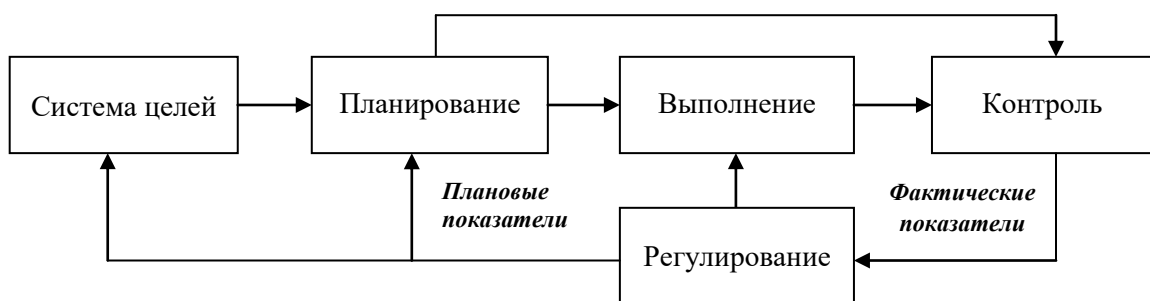


Рисунок 5.2 – Взаимосвязь планирования, контроля и регулирования

Контроль представляет собой процесс, в котором руководитель проекта устанавливает соответствие хода реализации работ плановым заданиям на данный период времени, выявляет степень отклонений, причины их возникновения и обосновывает принятие управленческих решений, корректирующих процесс выполнения заданий. При этом решения должны приниматься прежде, чем будет нанесен ущерб проекту. В основном такого рода ущерб связан с несоблюдением сроков, превышением лимита использования ресурсов, стоимостью, снижением качества и т. д.

Процесс контроля можно представить в виде ряда последовательных действий:

- *мониторинг* (систематическое и планомерное наблюдение по заранее определенным параметрам за процессом реализации проекта);
- *выявление и анализ отклонений*. Этот процесс осуществляется на основе критериальных ограничений, предусмотренных планом выполнения работ, бюджетом, расчетными потребностями в ресурсах и т. д.;
- *прогнозирование последствий сложившейся ситуации*;
- *обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия*.

Существует два основных методических подхода к контролю: *контроль по целям* и *контроль по отклонениям*. На основе системы целей проекта проводится стратегическое планирование и разрабатываются конкретные мероприятия, которые являются основой для заданий исполнителям.

В этом случае целевые установки формулируются в виде конкретных вех с указанием сроков достижения целей. В дальнейшем процесс контроля носит дискретный характер и осуществляется только в момент предполагаемого достижения цели. Такой вид контроля называется контролем по целям. В ходе выполнения и по окончании работ осуществляется сравнение между плановыми и фактическими показателями. Возникающие отклонения могут приводить или к срочному вмешательству в ход реализации заданий или к пересмотру плана, а в некоторых случаях и к пересмотру системы целей проекта. Этот вид контроля называется контролем по отклонениям. Для такого рода контроля необходима максимальная формализация заданий. Иначе говоря, контролю и управлению поддается

только то, что измеримо в конкретных величинах. Так как процесс планирования представляется в виде иерархии планов, очевидно, что и процессы контроля и регулирования должны осуществляться в соответствии с этой иерархией (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 – Уровни стратегического контроля

Контроль стратегических целей направлен на регулярную перепроверку основных параметров стратегического плана относительно динамики и перспектив стратегических изменений, могущих повлиять на успех проекта. Например, экологические мероприятия, предусмотренные проектом, и предполагаемые изменения законов по охране окружающей среды.

Контроль предпосылок осуществляется относительно допущений, сделанных в процессе планирования. Например, контроль предполагаемой динамики цен на основные материалы, подлежащие закупкам, или курсов основных валют (если закупки предполагается осуществлять в других странах).

Контроль реализации. Осуществляется относительно достижений заданных промежуточных целей. Как правило, такой контроль направлен на учет отклонений факта от плана.

Такая декомпозиция управленческой деятельности в ходе реализации проекта достаточно условна. На практике процессы контроля и регулирования перекрывают друг друга, однако такой подход позволяет представить иерархию уровней контроля и принимаемых оперативных управленческих решений. План проведения контроля должен отвечать следующим требованиям:

- иметь четко сформулированные цели контроля;
- определять структуру объектов контроля;
- устанавливать критерии и параметры контроля;

– предусматривать регулярность наблюдений в соответствии с намеченными этапами и вехами;

– определять ответственность за проведение контроля.

При этом контроль вынужденно разбивается на ряд функциональных направлений, а именно: и регулирование временных параметров проекта; контроль за расходом бюджета; контроль качества проекта и т. д. Таким образом, контроль за реализацией проекта представляет собой многоуровневую систему, имеющую несколько функциональных направлений.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику проекту в социокультурной среде предприятия.
2. Охарактеризуйте внешнее окружение проекта.
3. Перечислите и охарактеризуйте заинтересованные стороны в проекте.
4. Перечислите потребности заинтересованных в проекте сторон.
5. Назовите уровни возникновения сопротивления в проекте и укажите их причины.
6. Назовите какие существуют методы преодоления сопротивления в проекте.
7. Представьте жизненный цикл команды проекта как совокупность этапов.
8. Расскажите какие возможны конфликты при работе в команде.
9. Перечислите и охарактеризуйте способы разрешения конфликтов в проектной среде.
10. Назовите, каковы основные различия команды проекта и трудового коллектива.
11. Поясните, в чем состоит специфика руководства проектом.
12. Перечислите основные требования к руководителю проекта.
13. Охарактеризуйте роли в эффективной проектной команде.
14. Расскажите, как определить структуру процесса коммуникации в проекте.
15. Назовите условия эффективности вербальных коммуникаций.
16. Опишите формальные и неформальные каналы общения в группах.
17. Перечислите процессы управления проектом и дайте им краткую характеристику.
18. Поясните взаимосвязь планирования, контроля и регулирования.
19. Назовите уровни и дайте характеристику уровням стратегического контроля.
20. Назовите составляющие процесса контроля и регулирования временных параметров проекта.
21. Перечислите процессы управления стоимостью проекта.
22. Расскажите, в чем заключается управление персоналом на проекте.

Рекомендуемые информационные ресурсы:

[1], Глава 5. § 5.1–5.3 (стр. 112–126);

[1], Глава 6. § 6.1–6.3 (стр. 127–155);

[1], Глава 7. § 7.1–7.5 (стр. 156–177);

[1], Глава 12. § 12.1–12.3 (стр. 180–303);

[6], Глава 10. § 10.1–10.4 (стр. 253–271).

[2], Глава 3 § 3.1– 3.4 (стр. 42–67);

[2], Глава 2 § 2.1–2.3 (стр. 30–41).