

“Управление проектами и рисками”

Преподаватель:
Ст. преп. каф. ИП ТПУ
Юлия Шамильевна Сиразитдинова

Лекция 2. Субъекты управления.

Содержание

- Концепция управления проектами
- Заинтересованные стороны проекта
- Постоянная (родительская) организация
- Организационная структура проекта
- Этический кодекс руководителя проекта
- Команды проекта
- Руководитель проекта



Концепция управления проектами

- **Управление проектами**

- это применение знаний, умений, инструментов и приемов к работам по проекту с целью удовлетворения требований к проекту.
- реализуется за счет применения и интеграции *процессов управления проектами*: инициирования/подготовки проекта, планирования, исполнения, мониторинга и контроллинга и завершения.
- *Руководитель проекта* является лицом ответственным за выполнение целей проекта.

Концепция управления проектами

Управление проектами осуществляется путем применения и интеграции следующих **процессов управления проектом**:

- процессы инициации;
- процессы планирования;
- процессы организации и контроля выполнения;
- процессы анализа и регулирования выполнения;
- процессы закрытия.



Концепция управления проектами

Управление проектом включает:

- ✓ идентификацию требований к проекту,
- ✓ установление ясных и достижимых целей,
- ✓ балансирование противоречивых требований к качеству, объему работ, времени выполнения и стоимости,
- ✓ адаптацию спецификаций, планов и подходов к различным интересам и ожиданиям заинтересованных сторон проекта.

Основные функции проектного менеджмента

1. Управление предметной областью проекта;
2. Управление проектом по временным параметрам;
3. Управление стоимостью и финансирование проекта;
4. Управление качеством проекта
5. Управление человеческими ресурсами в проекте
6. Управление коммуникациями в проекте;
7. Управление рисками и возможностями проекта;
8. Управление закупками и контрактами в проекте.
9. Управление изменениями в проекте.
10. Управление безопасностью в проекте.

Перспективы развития методологии управления проектами

- Озабоченность по поводу состояния проектного менеджмента в последние годы выражается все чаще.
- Два подхода к выходу из тупика:
 - анализ причин провала проектов и поиск путей совершенствования процессов управления проектами разных типов (*например, опыт камерного оркестра Orpheus Chamber Orchestra – нет дирижера, распределенное лидерство*);
 - попытки превратить проектный менеджмент в самостоятельную науку.

Orpheus Chamber Orchestra



Пример адаптивного лидерства для управления комплексной системой
<https://www.youtube.com/watch?v=LssC6yqH6Vc>

Основные заинтересованные стороны проекта по выпуску новой продукции



Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.

«Безмолвные» заинтересованные стороны

- будущие поколения
- прошлые поколения
- окружающая среда



Постоянная (родительская) организация

- Компания (предприятие или организация), которая инициировала проект, и в интересах которой он осуществляется.
- Имеет стратегические цели.
- Продолжает существование с завершением проекта.
- Временная организационная структура проекта зависит от структуры постоянной организации.

Организационная структура проектов

- Специально созданная для успешного достижения проекта временная организационная структура, включающая всех участников проекта
- Декомпозиция организационной структуры (Organizational Breakdown Structure – OBS) – процесс поэтапного разбиения элементов организационной структуры проекта на составные элементы – организационные единицы – для соотнесения каждой из них соответствующим пакетом работ, работой или кругом функциональных обязанностей

Внутренне и внешнее управление проектами

- **Под внутренним управлением** проектом понимают ситуацию, когда проектная команда работает целиком в пределах существующей организационной структуры.
- **Под внешним управлением** ситуацией, когда нанимается внешний руководитель проекта, работающий как внешний агент по поручению клиента.

Внутреннее управление проектами

+

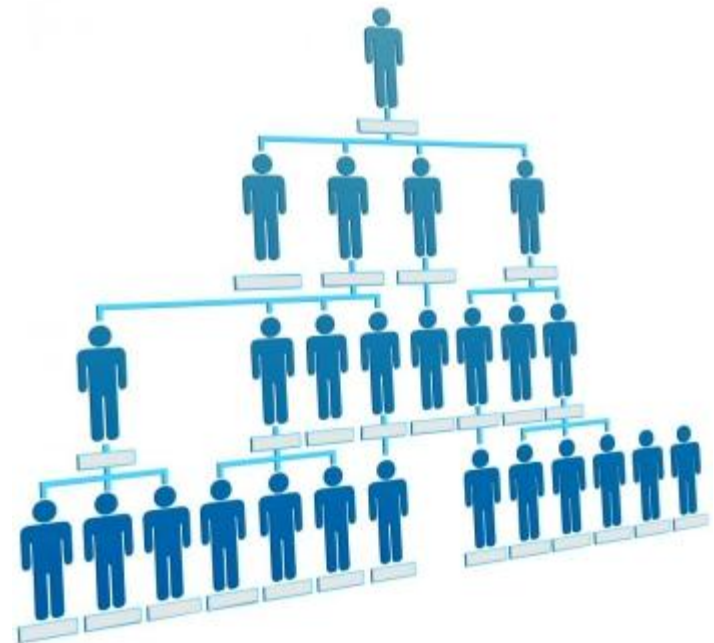
- большая гибкость в использовании персонала;
- отдельные эксперты могут быть задействованы в ряде проектов;
- специальные знания легко аккумулируются и распространяются внутри организации;
- стабильность обеспечивается независимо от смены отдельных личностей.

-

- руководителю проекта необходимо много дипломатии при переговорах с функциональными менеджерами относительно ресурсов;
- нарушение принципа единоначалия;
- принятие решений, оплата труда и др. находится в поле напряжений между функциональным подразделением и проектной командой.

Организационная структура проектов с внутренним управлением

- Проектная организация
- Менеджмент влияния
- Линейная проектная организация
- Матричная проектная организация



Проектная организация

- Проекты непосредственно управляются руководством организации.
- Проекты и функциональные подразделения – на одном иерархическом уровне, статус руководителя проекта примерно соответствует статусу руководителя функционального подразделения.
- Исполнители делегируются из своих структурных подразделений в проектную группу или принимаются со стороны.
- После завершения проекта они возвращаются в свои подразделения или задействуются для выполнения новых задач или проектов.
- Руководитель проекта = руководитель проектного подразделения.
- Обычно используются для проектов, которые трудно точно спланировать и в которых требуемые резервы не могут быть установлены заранее (НИОКР).
- Могут существовать как отдельные организации.
- Руководитель проекта может подобрать команду проекта из пула человеческих ресурсов. В больших проектных организациях может существовать также пул руководителей проектов.

Проектная организация

ЗА

- Система гибка и легко реагирует на изменения,
- Руководитель проекта имеет полную власть над проектом, и члены команды подчиняются непосредственно и только ему.
- Коммуникация простая и понятная.
- Быстрое решение проблем, статус и важность проекта в структуре организации.
- Быстрая реакция на отклонения в ходе проекта в виде однозначных прямых указаний.
- Относительно легко интегрируются внешние консультанты и эксперты.
- Особенно эффективно, когда параллельно выполняется ряд проектов: управление знаниями..
- Проектная команда может сильно идентифицироваться с проектом и развивать высокую степень мотивации и чувства сопричастности и глобальной цели.

Проектная организация ПРОТИВ

- Опасность превращения проекта в постоянную структуру,
- Тенденции формализации и бюрократизации,
- Проблемы с возвращением исполнителей проекта в свои старые линейные подразделения,
- Возможная неравномерная загрузка ресурсов, поскольку проект имеет полную постоянную команду (повышенные издержки на персонал).
- Иногда может возникать конкуренция между различными проектными командами.
- Длительный отрыв от функционального подразделения может привести и к отставанию от современного развития в своей профессиональной области.

Менеджмент влияния/координация проектов

Руководитель проекта не получает дисциплинарных прав в отношении исполнителей проекта, которые по-прежнему подчиняются руководителям своих структурных подразделений.

Достоинства

- возможность обеспечения непосредственной координации различных проектов,
- незначительные изменения в организационной структуре предприятия,
- возможность оптимизации использования ресурсов, прежде всего человеческих, для всех текущих проектов.

Недостатки

- пониженная роль руководителя проекта,
- необходимо разнообразие знаний и опыта;
- опасность появления «перманентных» проектов,
- руководитель проекта находится в зависимости от линейных менеджеров, либо от поддержки руководства организации.
- подход хорошо работает при высоком личном авторитете руководителя проекта у коллег в функциональных подразделениях.

Линейная проектная организация

Проект целиком находится в составе функционального подразделения. Чаще всего - проекты развития. Обычно подчиняются руководителю линейного подразделения.

Достоинства

- большой профессионализм решений;
- высококвалифицированные работники могут быть задействованы в ряде проектов;
- специальные знания и опыт могут эффективно использоваться проектной командой;
- легче обеспечивается непрерывность рабочих процессов;
- функциональное подразделение обеспечивает наиболее безопасный карьерный путь индивидуума.

Недостатки

- проект далек от руководства предприятия;
- значение проекта оказывается приниженым, т.к. функция обычно важнее;
- позиция руководителя проекта сильно зависит от руководителя подразделения;
- межфункциональные коммуникации сильно затруднены.

Матричная проектная организация

Вертикальная схема управления сочетается с горизонтальной. Каждая организационная единица проекта подчиняется руководителю проекта и руководителю функционального подразделения.

Достоинства

- за счет независимости проекта возрастает его значимость;
- проектные группы могут сформироваться быстро;
- персонал задействуется гибко;
- синергетические эффекты всего предприятия,
- удовлетворяется мотив безопасности работников,
- сотрудники могут поддерживать свои профессиональные знания, оставаясь в функциональных подразделениях.

Недостатки

- более затратная форма организации,
- повышенная опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов, между руководителями проектов и функциональных подразделений,
- нарушение принципа единоначалия,
- частичная потеря власти руководителей функциональных подразделений над своими подчиненными.

Матричная проектная организация



Матричная проектная организация

- В зависимости от типа проекта матричная структура может быть **слабой, промежуточной или жесткой**.
- Жесткая матричная структура:
 - близка к проектной,
 - обычно используется в больших проектах, где команда работает в проекте длительно и полный рабочий день,
 - менеджер проекта имеет больше власти, чем функциональный руководитель.
- Слабая матричная структура:
 - единственный работник, задействованный в проекте полный рабочий день, - руководитель проекта,
 - незначительная власть руководителя проекта,
 - решение для малых краткосрочных проектов.

Выбор организационной структуры проекта

- Сложная многокритериальная задача
- Критерии выбора:
 - Власть и реализация полномочий
 - Организация и эффективность коммуникаций
 - Управление знаниями
 - Лояльность команды
 - Технологии
 - Финансовые издержки
 - Координация
 - Функции поддержки

Этический кодекс руководителя проекта

Этика – элемент компетентности специалиста по управлению проектами, проявляющийся как умение выполнять свою профессиональную деятельность и встраивать взаимоотношения со всеми участниками проекта в полном соответствии с этическим кодексом руководителя проекта.

Руководители проекта могут воздействовать на качество и уровень жизни людей в обществе. Важно управлять проектом профессионально, в соответствии с этическими нормами, вызывая доверие членов команды, коллег, подрядчиков, работодателей, заказчиков и общества в целом.

Этический кодекс руководителя проекта

- **Статья 1.** Профессионалы в управлении проектами должны соответствовать высоким стандартам, предъявляемым к их профессиональной и общественной деятельности
- ✓ Нести ответственность за свои действия;
- ✓ Управлять проектами и принимать на себя обязательства только при наличии квалификации или опыта или после того, как работодатель или заказчик убедятся в компетентности;
- ✓ Поддерживать профессиональные навыки на высоком уровне и осознавать повышения квалификации и профессиональной сертификации;
- ✓ Способствовать сохранению престижа профессии;
- ✓ Принимать активное участие в обмене опытом и призывать к этому коллег и сотрудников;
- ✓ Соблюдать законы страны, в которой они осуществляют свою деятельность;
- ✓ Осуществлять свою деятельность в соответствии с настоящим Кодексом и поощрять своих коллег действовать подобным образом..

Кодекс этики проектных менеджеров

- **Статья 2.** Профессионалы в управлении проектов в процессе своей работы должны :
 - ✓ Обеспечить максимальную производительность и эффективность, минимизировать затраты;
 - ✓ Применять методы и средства профессионального управления проектами на практике для достижения запланированного уровня качества проекта, в рамках выделенного бюджета и установленных сроков;
 - ✓ Не допускать дискриминации членов команды, коллег, сотрудников по расовому, религиозному, половому, возрастному и социальному признакам;
 - ✓ Оберегать членов команды проекта от вредных физических и психических воздействий;
 - ✓ Обеспечивать членам команды надлежащие рабочие условия и свободу действий;
 - ✓ Конструктивно воспринимать критику в свой адрес и критично относиться к действиям других;
 - ✓ Помогать членам команды, коллегам и сотрудникам в их профессиональном развитии.

Кодекс этики проектных менеджеров

- **Статья 3.** Профессионалы в управлении проектами по отношению к своим работодателям и заказчикам должны;
- ✓ Добросовестно представлять их интересы в профессиональных и деловых вопросах;
- ✓ Не разглашать третьим лицам информацию, касающуюся деловых и технических вопросов проекта, пока она является коммерческой тайной;
- ✓ Информировать своих работодателей, заказчиков, профессиональные общества или общественные организации, от лица которых они могут действовать, о различных обстоятельствах, способных привести к конфликту интересов;
- ✓ Прямо или косвенно не давать и не брать взятки, каких-либо подарков, оплачивать или оказывать услуги сверх их номинальной стоимости тем, кто имеет деловые контакты с их работодателями или заказчиками;
- ✓ Представлять объективные и реалистичные отчеты об уровне качества проекта, его стоимости и сроках.

Кодекс этики проектных менеджеров

- **Статья 4.** Профессионалы в управлении проектами по отношению к обществу должны:
 - ✓ Обеспечивать защиту общественной безопасности, здоровья и благосостояния и открыто выступать против всяческих злоупотреблений и нарушений в этих областях, затрагивающих общественные интересы;
 - ✓ Способствовать распространению общественного признания и оценки процессии «управление проектом» и ее достижений.

Команды проекта

- Команда проекта – совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению всех работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период проекта.
- Команда управления проектом – члены команды проекта, непосредственно вовлеченные в управление проектом для эффективного достижения его целей.



Команды проекта

- Команда проекта – совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению всех работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период проекта.
- Команда управления проектом – члены команды проекта, непосредственно вовлеченные в управление проектом для эффективного достижения его целей.



Правила командной работы в проекте

- Каждый член команды полностью отдается командной работе.
- Каждый член команды выражает свое мнение открыто и честно.
- Все члены команды имеют равные обязанности и права.
- Все члены команды оказывают взаимную поддержку.
- Все дискуссии проводятся без учета иерархических уровней.
- Каждый член команды критикует только в команде, а не вне ее.
- Критикуют и воспринимают критику без оговорок и двойного смысла.
- Никто из членов команды не должен придерживать информацию.
- Еще не согласованные результаты не должны распространяться за пределы команды.
- Согласованные результаты каждый член команды во внешнем мире представляет только в положительном свете.

Проектные группы, работающие полный день над проектом

Преимущества

- большой творческий потенциал;
- участие в группе работников функциональных подразделений улучшает легитимность результатов проекта;
- управление и координация проще;
- в проектную группу могут быть включены сторонние специалисты;
- за счет большего числа людей уменьшается степень риска в проекте;
- группа быстрее справляется с выполнением проекта.

Недостатки

- конформизм,
- групповая безответственность,
- потери времени на достижение консенсуса,
- большая опасность деструктивных конфликтов.

Подбор команды

- ТЗ, устав проекта: какие функциональные группы и потенциальные партнеры необходимы для выполнения работ.
- Идентифицировать все особые компетенции и опыт, который требуется от отдельных членов команды.
- Скомпоновать исходный лист необходимых членов команды в начале проекта.
- Определить организационную структуру команды.
- Обойти функциональные подразделения организации с вопросом, нужны ли их представители в команде проекта.
- Определить, кто будет входить в ядро команды, и кто будет входить в расширенный список.
- Получить персональное согласие каждого члена команды на участие в работах по проекту.
- Составить матрицу/ы (таблицу) ролей и ответственности

Эффективность проектной группы

1. Мотивация работников проектной группы
 - Руководителю проекта должно быть дано право отклонения неподходящих кандидатур.
2. Численность группы.
 - Большие отклонения от оптимальной численности группы, составляющей 3-6 человек, отрицательно сказывается на ее производительности. При большой численности группы необходима ее структуризация.
3. Квалификация и опыт руководителя проекта.
4. Личные качества руководителя проекта и стиль его руководства.
5. Для новых проектов многолетний опыт не всегда имеет положительное значение, поскольку порой может проявиться эффект «зашоренности».
6. Однородность или гетерогенность в отношении возраста, жизненного опыта, служебного положения, пола и др.
7. Способность к работе в команде
8. Состав команды должен дополнять друг друга , должна быть совместимость людей.
9. Руководителю проекта необходимо постоянно следить за тем, чтобы решения высококвалифицированных профессионалов укладывались в ограничения проекта по стоимости, времени и предметной области.

Мониторинг работы команды

- Ранние индикаторы потенциальных проблем :
 - заметное снижение производительности труда команды в целом или отдельных ее членов. Причиной этого могут быть конфликты, коммуникационные проблемы, неясные цели;
 - вербальная и невербальная информация от членов команды. Руководителю проекта нужно уметь услышать нужды и опасения членов команды, а также увидеть и распознать невербальные сигналы;
 - недружественное или агрессивное поведение отдельных членов команды по отношению к коллегам.
- Рекомендуется регулярно проводить собрания команды проекта с обсуждением результатов работы и проблем функционирования команды.
 - Вначале обсуждается положительный опыт и результаты деятельности, а затем – фактические или потенциальные проблемы.

Руководитель проекта

- **Личность** руководителя проекта в значительной степени определяет успех проекта.
- Его возможности сильно зависят от его позиции в организации и в команде проекта.
- Рекомендуется его права и ответственность зафиксировать письменно, чтобы он мог быть уверен, что ему не придется постоянно спорить по этому поводу.
- **Позиция руководителя проекта** может лежать в пределах от представителя проектной группы до полноправного руководителя проекта.
- Цели руководителя проекта должны быть идентичны целям проекта.
- Риск и ответственность руководителя проекта порой выше, чем у линейного руководителя, поскольку ему приходится часто принимать решения в условиях неопределенности.

Задачи руководителя проекта

- Уточнение заданных целей в отношении требований по качеству, срокам, издержкам, ресурсам и т.д.;
- Фиксация согласованных целей в проектном задании и получение утверждения со стороны заказчика;
- Проверка реализуемости целей проекта;
- Согласование организационной структуры проекта и порядка его выполнения;
- Организация системы планирования, управления и информации в соответствии с видом и масштабом проекта;
- Обеспечение требуемыми ресурсами;
- Руководство работниками и их мотивация;
- Делегирование задач и постановка задач контрагентам;
- Координация всех участников проекта, как внутри проекта, так и вовне;
- Информирование заинтересованных сторон о ходе проекта.

Руководитель проекта и поведенческая компетентность

- Руководство и лидерство
- Вовлеченность и мотивация
- Самоконтроль
- Уверенность и убедительность
- Снятие напряжения
- Открытость
- Творческий подход
- Ориентированность на результат
- Эффективность
- Согласование
- Переговоры
- Конфликты и кризисы
- Надежность
- Понимание ценностей
- Этика
- Разрешение проблем

Специальные требования к руководителю проекта

- Как правило, должен **лично участвовать** в выработке проектных решений. Это необходимо, поскольку он должен **непосредственно влиять на результаты проекта**.
 - ✓ поскольку результаты проекта **гораздо менее предсказуемы**, чем результаты деятельности линейного руководителя.
- Менеджер проекта должен располагать таким же набором качеств, которые требуются от любого руководителя высшего звена.
- Желательно, чтобы он был профессионалом в предметной части проекта.
- Должен обладать необходимой квалификацией в области проектного менеджмента.
- Должен иметь хорошее здоровье и должен суметь его сохранять.
 - ✓ длительность рабочей недели у него зачастую может превышать 60 часов. Кроме того, его обязанности могут требовать длительного пребывания вдали от дома.
 - ✓ Поддержание баланса «работа - личная жизнь».