

Управление проектами

Тема 4. Управление персоналом и коммуникациями проекта

Цели изучения темы:

- изучение управления персоналом и коммуникациями проекта

Задачи темы:

- исследовать основные аспекты управления персоналом проекта
- изучить процесс функционирования команды проекта
- проанализировать процесс управления коммуникациями

В результате изучения данной темы Вы будете

Знать:

- этапы процесса подбора персонала
- основные стадии и модели жизненного цикла команды проекта
- систему мотиваторов команды проекта
- процессы управления коммуникациями проекта и показатели
- виды документов в проектной среде

Уметь:

- проводить организационное планирование проекта
- распределять роли в команде проекта
- планировать коммуникации проекта
- проводить проектные совещания

Учебные вопросы темы:

Вопрос 1. Управление персоналом в проекте.

Вопрос 2. Функционирование проектной команды

Вопрос 3. Управление коммуникациями в проекте.

Вопрос 1. Управление персоналом в проекте

Организационное планирование проекта.

Процесс организационного планирования включает идентификацию, документирование и распределение ролей, ответственностей, 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.

Организационное планирование тесно связано с процессом планирования взаимодействия, рассмотренного в разделе «Управление взаимодействием».

Входные материалы для процесса организационного планирования
Интерфейсы проекта. Интерфейсы проекта обычно попадают в одну из следующих категорий:

Организационные интерфейсы – формальные и неформальные взаимодействия между различными организационными единицами (различными участниками проекта, различными подразделениями и пр.) Они могут быть как очень сложными (многолетний проект со множеством субподрядчиков), так и простыми.

Технические интерфейсы – взаимодействия между представителями разных технических дисциплин.

Межличностные интерфейсы – взаимодействия индивидуумов, занятых в проекте.

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.

Кроме того, иногда целесообразно использовать возможности Ассоциаций по управлению проектами, которые имеют отработанные требования к специалистам в области УП и процедуры оценки их квалификации.

Ограничения. Факторы, ограничивающие возможности команды управления проектом.

Обычный набор ограничений включает (но не ограничивается) следующее:

Оргструктура – в организации, основной структурой которой является усиленная матрица, роль менеджера проекта будет намного большей, чем в организации с упрощенной матричной структурой.

Коллективные договоры – договоры, заключенные, например, с профсоюзами или другими объединениями, могут оказать существенное влияние на проект. В этом случае профсоюз можно считать одним из ключевых участников проекта.

Предпочтения команды управления проектом – если члены команды управления проектом имели в прошлом успешный опыт работы с каким-либо вариантом организации, то они, скорее всего, будут стараться в будущем следовать схожими путями.

Люди с уникальным опытом – организация проекта часто зависит от опыта и возможностей конкретных людей.

Инструменты и методы, используемые для процесса организационного планирования проекта
Шаблоны. Хотя каждый проект и уникален, но часто материалы одного проекта вполне можно использовать и в работах по другому аналогичному проекту. Использование определений ролей и ответственностей, а также отношений подчиненности проекта аналога может существенно ускорить процесс организационного планирования.

Правила работы с персоналом. Многие организации имеют развитый набор процедур и правил по работе с персоналом, в частности описание многих стандартных ролей и ответственностей.

Анализ потребностей ключевых участников. Выбор той или иной организационной модели в значительной степени зависит от требований, предъявляемых к этой модели ключевыми участниками проекта.

Выходные материалы процесса организационного планирования
Распределение ролей и ответственностей. Роли (кто что делает) и ответственности (кто какие решения принимает) должны быть распределены между соответствующими участниками проекта. Это распределение может меняться во

времени. Распределение ролей и ответственностей в проекте тесно связано с процессом определения содержания. Для иллюстрации этой связи часто используется матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix – RAM). Для больших проектов матрица ответственности может разрабатываться на нескольких уровнях. Например, матрица верхнего уровня может определять ответственность соответствующей группы или подразделения за каждый узел WBS. В то же время матрица нижнего уровня может определять ответственность отдельных лиц за отдельные работы.

План подбора персонала на проект 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.).

Организационная структура. Организационная структура проекта в графическом виде отображает отношения подчинения и состав входящих в него организационных единиц.

Вспомогательные материалы. Состав вспомогательных материалов для процесса организационного планирования варьируется в зависимости от предметной области и размерности проекта. Помимо прочего сюда часто относят:

- альтернативы, от которых отказались, избрав данный вариант организации
- описание должностей (позиций) – письменное описание каждой из должностей в проекте, включая название, требуемые навыки, полномочия, ответственность и т.д.
- потребности в обучении – 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.

Подбор персонала.

Процесс набора персонала включает поиск людей с требуемыми навыками и их назначение в проект. Достаточно часто случается, что по той или иной причине «лучшие» из имеющихся ресурсов могут оказаться недоступными, и команде управления проектом потребуется проводить дополнительную проверку соответствия имеющихся ресурсов требованиям, предъявляемым проектом.

Входные материалы для процесса набора персонала на проект – План подбора персонала – Описание подбираемого пула ресурсов. Если команда управления проектом имеет возможность непосредственно влиять на подбор персонала, то следует принимать во внимание следующие аспекты:

Предыдущий опыт – имело ли данное лицо или группа сходный опыт в прошлом? Был ли этот опыт успешным?

Личные интересы – заинтересовано ли данное лицо или группа в работе на данном проекте?

Персональные характеристики – может ли данное лицо эффективно работать в команде, или является ли данная группа уже сработавшейся командой?

Доступность – будут ли данное лицо или группа доступны в те периоды времени, когда потребуется их участие в проекте?

В конкретных проектах могут приниматься во внимание и другие соображения.

Практика найма. Одна или несколько организаций-участников проекта могут иметь свои собственные процедуры приема на работу и назначения на проекты. В этом случае такие процедуры должны рассматриваться как ограничения для процесса найма персонала.

Инструменты поиска персонала на проект Переговоры. Например, при проведении кадровых назначений команде управления проектом может потребоваться провести переговоры со следующими лицами:

- с соответствующими функциональными руководителями (цель переговоров – убедиться в том, что проект получит людей, обладающих требуемой квалификацией и на требуемое время);
- с командами управления другими проектами, выполняемыми данной компанией (цель переговоров – соглашение об оптимальном использовании дефицитных ресурсов).

Предварительное назначение. В некоторых случаях персонал может быть назначен на проект заранее. Например, в том случае, если проект является результатом выигрыша тендера, а назначение персонала являлось частью тендерного предложения.

Временное привлечение людских ресурсов извне. При отсутствии в составе компании требуемых людских ресурсов или в случае, если эти ресурсы требуются только временно, и нет необходимости брать их в штат на постоянной основе, такие ресурсы можно привлечь извне.

Вопрос 2. Функционирование проектной команды

Жизненный цикл команды проекта

Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая для выполнения конкретного проекта.

Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта.

Состав проектной команды определяется на основе:

- подхода, выбранного для выполнения проекта (проект выполняется силами самой организации; в проект привлекаются внешние подрядчики; проект передается для исполнения внешней организации);
- планов и документов, определяющих содержание проекта;
- требований к специалистам, которых необходимо привлечь в проект;
- существующих ограничений для проекта.

Период существования команды менеджмента проекта всегда ограничен началом и окончанием проекта. Обычно выделяют пять стадий существования КМП:

1. Формальное образование КМП (forming) – члены команды объединяются по формальным признакам, но со стремлением к сотрудничеству.
2. Появление и интенсивное развитие латентных конфликтов (storming) – после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды по многим аспектам управления проектом различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам.
3. Перераспределение функций и ролевых установок по выполнению проекта (performing) – необходимость успешного завершения проекта мотивирует разрешение конфликтов; переформируется структура взаимодействия членов команды, и она может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления.
4. Стадия стабильной и продуктивной деятельности (stabilization) – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения

компромиссов, разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.

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, особенно, если будущее членов команды не определено.

Очевидно, что чем быстрее команда пройдет первые три стадии трансформации, тем более эффективным будет менеджмент проекта. Однако, не редки случаи, когда команды "разваливаются", так и не дойдя до стадии нормализации деятельности. Конечно, управление проектом в этом случае не прекращается, тем не менее, его эффективность находится на низком уровне, что негативно сказывается на проекте в целом.

Мотивация участников проекта.

Система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Мотивация – это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации базируются на данных психологических исследований. Они делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

Потребности – это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

Вторичные потребности возникают по мере приобретения жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности – один из главных резервов повышения эффективности управления.

Позитивным подходом к мотивации проектной команды является:

- установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
- положительный климат в команде;
- возможность полной реализации сил, раскрытия творческого потенциала, профессионального роста каждого;
- ясное определение целей в работе;
- четкие критерии для определения успеха;

- вознаграждение эффективного трудового вклада в общие результаты работы;
- одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении, зависящие от профессионализма сотрудников, результатов их деятельности, компетенции, опыта;
- условия для удовлетворения потребностей в контактах.

Распределение ролей в команде.

Среди методик, которые позволяют наиболее адекватно и с разумными затратами времени определять и подбирать людей в команды для выполнения определенных ролей или работ, стоит выделить модель ролей в команде (Belbin Team Roles), разработанную Реймондом Мередитом Белбином (Raymond Meredith Belbin), тест для определения индивидуальных психологических типов MBTI (Myers—Briggs Type Indicator) и тест для определения типов темпераментов KTS (Keirsey Temperament Sorter).

В 1970-х годах доктор М. Белбин и его исследовательская группа в Henley Management Collège на протяжении 10 лет проводили исследования поведения людей в командах в ходе деловых игр, в рамках которых проигрывались варианты деятельности условных компаний, конкурирующих между собой на определенном рынке. В рамках исследования планировалось выявить факторы, влияющие на успех и провалы команд. Первоначально М. Белбин предполагал, что наиболее успешными должны оказаться команды, в состав которых входили заранее отобранные на основе психологических тестов и экзаменационных оценок участники с более высоким уровнем интеллекта. Однако данная гипотеза не подтвердилась: более интеллектуальным командам чаще всего не удавалось реализовать свой потенциал в игре, а более эффективными оказывались команды, в которых формировался баланс участников с различными типами поведения. На основании выполненных исследований были идентифицированы отдельные кластеры поведения, с каждым из которых был связан определенный вклад в работу команды или «роль в команде». Роль в команде была определена М. Белбином как «тенденция себя вести, вносить вклад и взаимодействовать с другими особым способом». Свою модель, включающую восемь типов ролей, необходимых для эффективной работы команды, М. Белбин впервые описал в книге «Управленческие команды: почему они добиваются успеха или терпят неудачи» (Management Teams: Why They Succeed Or Fail, 1981). В следующих книгах он развил и уточнил свою теорию, а также названия и интерпретации каждой командной роли и добавил девятую роль. Полная информация об актуальном варианте методики и последних версиях инструментов, используемых для определения ролей в команде, представлена на официальном сайте Belbin Associates (www.belbin.com)



Рис. 4.1. Модель командных ролей М. Белбина

Роли, направленные на действие.

Создатели – люди, которые побуждают команду к улучшениям. Им нравится искать новые подходы к решению проблем, они воспринимают задачи как увлекательные вызовы, способны преодолеть любые преграды. Слабой стороной их может быть их склонность к спорам и возможность оскорбить других.

Реализаторы – люди, которые выполняют поставленные задачи. Они воплощают идеи в практические планы и действия. Они консервативны, дисциплинированы, сдержаны, работают систематически и эффективно, хорошо организованы. На них можно положиться в выполнении работы. Недостатком их может быть негибкость и сопротивление изменениям.

Завершатели – люди, которые видят проект полностью. Они следят, чтобы в работе команды не было никаких ошибок и упущений, обращают внимание на все мелочи. Завершатели добросовестные перфекционисты. Однако, они могут тревожиться понапрасну, им трудно делегировать ответственность.

Роли, направленные на людей.

Координаторы – люди, которые хорошо проясняют цели, помогают выработке решений, легко — делегируют ответственность. Они выдержаны, уверены в себе. Прекрасные слушатели, хорошо видят пользу, приносимую каждым членом команды. Недостатком может быть манипуляция людьми и большое делегирование своих личных обязанностей.

Работники команды – люди, склонные к сотрудничеству, к групповой деятельности. Они хорошо знают и выполняют свое дело, гибки, дипломатичны, восприимчивы. Их недостатком является нерешительность и пассивность в кризисных ситуациях.

Искатели ресурсов – это коммуникаторы. Они исследуют возможности, налаживают контакты, ведут переговоры от имени команды. Они энтузиасты, контактирующие с внешними заинтересованными сторонами. Их слабостями могут быть излишний оптимизм, а также возможная потеря интереса к работе после спада первоначального энтузиазма.

Роли, направленные на мышление.

Генераторы – творческие инноваторы, разрабатывающие новые идеи и подходы. Они черпают вдохновение из похвалы, но тяжело воспринимают критику. Чаще всего работают индивидуально. Их идеи могут быть не слишком практичными, иногда они игнорируют установленные правила и ограничения.

Наблюдатели – они хорошо анализируют и оценивают чужие идеи, сначала взвешивают все плюсы и минусы, а потом выбирают решение. Наблюдатели имеют критическое и стратегическое мышление. Но они не эмоциональны, у них негативные мотиваторы.

Специалисты — люди, имеющие специальные знания и навыки, необходимые для работы команды. Они испытывают потребность в подтверждении своего профессионального статуса, их главная задача в команде – быть экспертом в той или иной области. Их недостатки - чрезмерная озабоченность технической стороной дела, ограниченный вклад в общий результат.

Ключом к успеху команды, по М. Белбину, является достижение баланса в ролевой структуре команды – по людям, способным выполнять разные роли в команде, необходимые для достижения цели проекта, и по взаимодействиям между ролями. Для каждой из 9 ролей в команде менеджером проекта должен быть подобран лучший кандидат из имеющихся. В процессе совместной работы менеджер проекта должен отслеживать разрывы и дублирования в выполнении ролей участниками проекта и, при необходимости, корректировать или оптимизировать распределение ролей на каждом этапе выполнения проекта. Избыток в команде людей, выполняющих, например, роль «генераторов идей», как и недостаток «реализаторов проекта» или «финишеров», снижает эффективность командной работы.

Для оценки типов поведения в командном окружении и ролей, предпочтительных для конкретного человека, М. Белбин разработал специальный поведенческий тест в форме опросника — Belbin Team Role Self-Perception Inventory (BTRSPI). В настоящее время актуальная и достоверная версия данного опросника, а также еще три инструмента — «Оценка наблюдателем» (Observer Assessment), «Инструмент для определения требований работы» (Job Requirements Inventory) и «Оценка работы наблюдателем» (Job Observer Assessment) — реализованы в программном продукте e-interplace, познакомиться с которым можно на сайте Belbin Associates ([http:// www.belbin.com](http://www.belbin.com)).

При анализе ролевой структуры команды на основе методики М. Белбина выполняется самооценка самими членами команды предпочтительных для них ролей, кроме того, проводится оценка ролей, свойственных для члена команды по системе «360 градусов», с привлечением наблюдателей из числа руководителей и коллег, разрабатываются рекомендации по распределению ролей в команде с учетом сильных и потенциально слабых сторон каждого из членов команды. Таким образом, можно оценить существующий и сформировать желаемый ролевой профиль команды проекта, в котором роли в команде будут распределены с учетом индивидуальных стилей поведения участников, их сильных и слабых сторон, и создать основу для организации эффективной командной работы в ходе проекта. При построении ролевого профиля распределение ролей среди членов команды анализируется с точки зрения трех категорий по предпочтительности для участников проекта:

- 1) предпочтительные роли (preferred roles) – это те роли, которые наиболее удобны и естественны для человека;
- 2) управляемые роли (manageable roles) – это те роли, которые человек может играть, если это требуется с точки зрения интересов команды. Он и могут быть возложены на участника проекта для расширения его опыта, а командной работы;

3) наименее предпочтительные роли (least preferred roles) роли, это те роли, которые человек не принимает как естественные или удобные для себя. Человек обычно избегает вносить вклад в работу команды в данных ролях, так как ловушки, в которые он может попасть из-за неадекватного поведения, перевешивают его сильные стороны.

Члены проектной команды могут выполнять одновременно до 3–4 ролей, а также переключаться с одной роли на другую с учетом изменений ситуации в проекте. Следует отметить, что менеджеру проекта нужно будет приложить специальные усилия, чтобы члены команды смогли успешно адаптироваться к тем ролям, которые от них требуются в интересах команды и в соответствии с требованиями конкретных работ в рамках проекта. Нужно учитывать, что люди с близкими индивидуальными стилями поведения будут по-разному себя вести в одних и тех же ситуациях, выполняя одни и те же роли в команде проекта.

М. Белбин неоднократно отмечал, что предложенная им методика не является психологическим тестом, поскольку измеряет поведение, а не индивидуальные особенности членов команды. Поведение человека может изменяться довольно быстро, поскольку он вынужден адаптироваться к требованиям и условиям конкретных проектов, в то время как его личностные черты остаются довольно устойчивыми и неизменными. Тип личности человека (по М. Белбину — индивидуальность) является одним из ключевых факторов, но не единственным (рис. 4.2.), предопределяющим его поведение в проекте и способность эффективно выполнять те или иные виды работ по проекту.

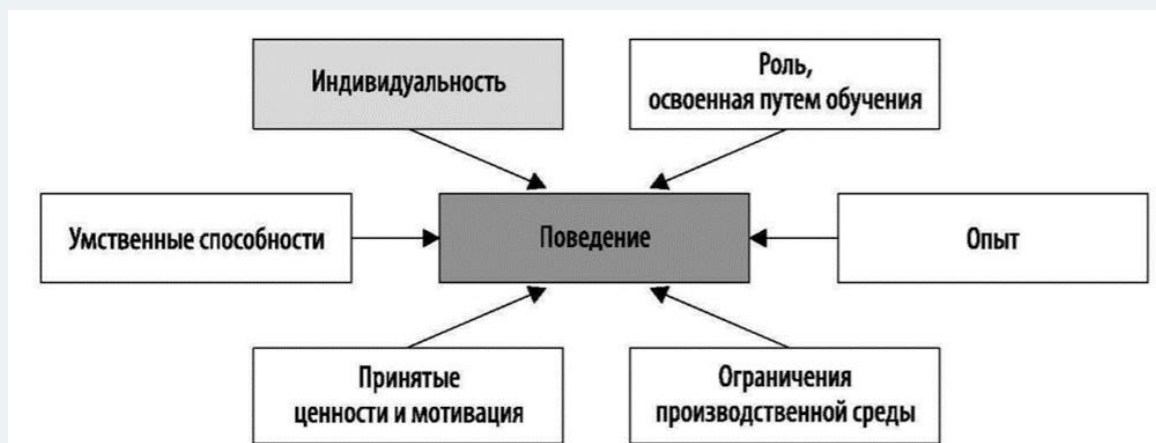


Рис. 4.2. Факторы, влияющие на поведение человека в команде (по М. Белбину)

Вопрос 3. Управление коммуникациями в проекте

Планирование коммуникаций проекта, распределение проектной информации, представление отчетности, административное завершение.

Система взаимоотношений участников проекта обеспечивает планирование, запуск в действие и регулирование связей между заинтересованными сторонами (ЗС). Также производится их информирование в контексте целей проекта и с учетом интересов лиц. Большое внимание уделяется контролю и мониторингу коммуникационных процедур. Система включает в свой состав три основных процесса построения надежного взаимодействия в проектных коммуникациях.

Сами процедуры качественного обмена информацией между участниками проекта реализуются на основе процесса «Управление коммуникациями». Процедура «Контроль коммуникаций» отвечает за оценку и коррекцию информирования и взаимодействия на любом этапе процесса выполнения проекта.

Результативность коммуникаций предусматривает, что ЗС получают информацию своевременно в допустимых и обоснованных форматах. Сведения

поступают именно той аудитории, которой они предназначены, являются объективными и оказывают спланированное воздействие без искажений. Виды процессов управления коммуникациями и показатели их эффективности отражает схема, представленная далее.

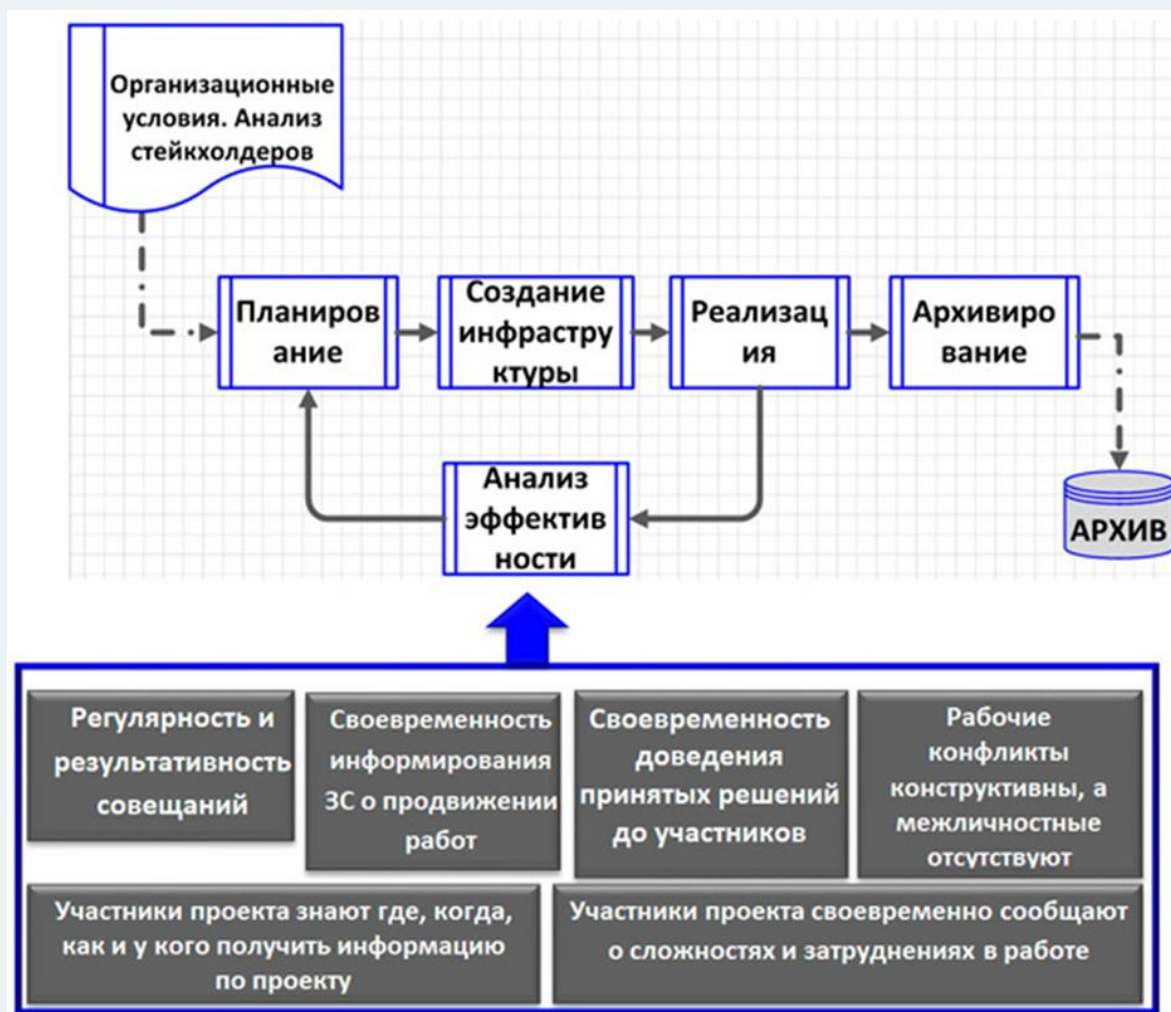


Рис 4.3. Процессы управления коммуникациями проекта и показатели их эффективности

Размещенная выше схема добавляет к традиционной модели несколько значимых акцентов.

До начала планирования управления коммуникациями должны быть сформированы организационные предпосылки, которые дают возможность создать план коммуникаций. Данная работа происходит на самых ранних этапах разработки проекта, в момент создания плана управления проектом. План управления коммуникациями учитывает виды и состав информационных потребностей ЗС, внешние информационные запросы, физическую архитектуру позиционирования участников.

В стадии управления коммуникациями включается этап создания инфраструктуры, в том числе программно-информационной платформы.

Схема включает блок архивирования, без которого невозможно продуктивное развитие активов процессов организации в терминологии РМВОК.

Схема дополнена шестью показателями эффективности, которые повышают возможности циклического регулирования управления коммуникациями на основе контроля и мониторинга.

Средства исполнения процесса управления коммуникациями уточняются в форме технологий, моделей, методов и элементов системы управления

информацией. Сначала возникает план, затем он реализуется, по ходу событий подвергаясь контролю. Реализация дополняется аналитикой и отчетностью. По их итогам процессы могут войти в рецикл, если выявятся недочеты. Интерес может представлять схема поступательных преобразований входов в выходы управления коммуникациями в проекте.



Рис. 4.4. Модель динамики входов и выходов процессов управления коммуникациями

Разработка плана управления коммуникациями проекта.

План управления коммуникациями является основным выходом из первого процесса системы. План позволяет найти и формализовать лучшие подходы к началу эффективных и результативных коммуникаций с ЗС.

Перед тем, как начать планировать коммуникации проекта, необходимо убедиться, что у вас есть все необходимые вводные, а именно:

- есть понимание объема проекта;
- готовы базовые планы;
- прошла хотя бы одна итерация разработки плана управления проектом, и вы в этой итерации дошли до разработки плана коммуникаций;
- информация о стейкхолдерах собрана и проанализирована;
- определены роли внутри команды проекта и т.д.

В какой момент разрабатывается план коммуникаций проекта?. Несмотря на необходимость вводных для планирования коммуникаций проекта, мы все понимаем, что до момента, когда этап планирования проекта закончится, пройдет достаточно много времени, и проект при этом уже идет.

Поэтому до момента готовности плана коммуникаций все равно не нужно забывать о том, что хотя внутри команды, с ключевыми стейкхолдерами и со спонсором проекта надо взаимодействовать. Для этого может использоваться упрощенная и сделанная “на коленке” схема коммуникаций с оговоркой, что план в разработке.

Итоговый же план управления коммуникациями получится только после нескольких итераций работы по составлению общего плана управления проектом.

По итогам планирования у вас должно появиться понимание того, как вы будете работать с разными группами людей в вашем проекте, как доносить до них информацию, как получать обратную связь и проч.

Разделы документа:

1. Введение. План коммуникаций проекта является рабочим документом. А значит, в нем должны быть указаны его цели, задачи и содержание – для удобства работы. Естественно, что в плане должно быть указано, кто несет ответственность за поддержание плана в актуальном состоянии.

2. Методы коммуникации. Опишите все методы коммуникаций, которые будут использованы в проекте. Методы: совещание, отчет, конференц-звонок, летучка, электронная почта и т.д. Если у вас уже существуют корпоративные стандарты управления коммуникациями, используйте их.

3. Инструменты. В этом разделе опишите инструменты, которые будут использоваться в проекте. В частности, можно выделить визуальные формы коммуникаций, например, MindManager, Kanban-доски, табличную форму представления информации. Нужно найти наиболее эффективные инструменты, которые будут удовлетворять всех участников проекта.

4. Записи. В этом разделе нужно определить, какие записи, имеющие отношение к коммуникациям, будут необходимы и где они будут храниться (например, регистрация внешней корреспонденции)

5. Отчетность. Опишите все существующие и используемые отчеты, включая их цель, сроки и получателей. Обязательно должен быть описан их формат и представление.

6. Сроки. В этом разделе нужно указать, когда должны выполняться формальные коммуникации (например, в конце стадии или этапа проекта).

7. Роли и ответственности. В этом разделе вы расписываете – кто будет отвечать и за какие аспекты коммуникаций, включая любые роли в вашей организации.

8. Список заинтересованных сторон.

9. Информация, необходимая для каждой заинтересованной стороны.

Проведение проектных совещаний

Первое собрание проектной команды. Исследования в области формирования команд подтверждают, что самое первое собрание по проекту крайне важно для того, чтобы проектная команда начала как можно быстрее функционировать. На первом собрании управляющие проектом, как правило, пытаются достичь три цели.

Первая — взглянуть на проект в целом, включая масштаб и цели, общий график, метод и технологические процессы.

Вторая — приступить к решению некоторых межличностных проблем, заложенных в самой модели развития команды: с какой целью мы здесь находимся? Кто остальные члены команды? Какова роль каждого отдельного члена команды в работе над проектом? Что мы делаем? Зачем?

Третья, и самая важная, цель — начать формировать стиль работы команды над проектом. Управляющий проектом должен понимать важность первых впечатлений. Его поведение будет находиться под пристальным вниманием членов команды и соответствующим образом восприниматься. Это собрание должно быть образцом для следующих собраний и отражать стиль лидера.

Формы собраний могут быть самыми разнообразными. Достаточно часто первые собрания длятся один-два дня, иногда не на территории основной организации, чтобы ничего не мешало работе. Это дает достаточно времени на предварительное знакомство, установление основных правил и определение структуры проекта. Также преимуществом такого проведения собраний является то, что они дают возможность членам команды неформально пообщаться за едой, во время перерыва вечером; такое неформальное общение крайне необходимо для формирования отношений.

Однако многие организации не могут позволить себе проводить первые собрания таким образом. Или же масштаб проекта и уровень включенности в работу различных участников не позволяет так разбрасываться временем. В этих случаях основным принципом должна быть простота. Слишком часто, ограниченные временем, управляющие проектами пытаются сделать слишком

много на первом собрании; в результате ни проблемы полностью не решаются, ни работники не в состоянии усвоить огромное количество информации. Управляющие должны помнить, что человек может усвоить только определенный объем информации, и что будет возможность установить основные правила и обговорить методику на следующих собраниях. Главное заключается в том, чтобы собрание было продуктивным и преследовало реалистичные цели в зависимости от отводимого на него времени. Если на собрание выделен всего один час, то управляющий проектом должен только ознакомить всех с масштабом проекта, обсудить вопросы формирования команды и дать возможность членам команды познакомиться. Установление основных правил

Либо на первом длительном и тщательно распланированном собрании, либо на последующих собраниях управляющий проектом должен быстро приступить к выработке основных правил совместной работы членов команды. Эти правила включают в себя не только организационные цели или технические вопросы, но и нормы взаимодействия членов команды друг с другом. Хотя конкретные технические вопросы значительно отличаются в зависимости от типа организации проекта, некоторые важные проблемы являются общими для всех.

Планирование решений

- Как будет разрабатываться проект?
- Какие механизмы будут использоваться для поддержки проекта?
- Будет ли использоваться какой-либо конкретный пакет программ управления проектом? Если да, то какой?
- Кто будет вводить плановую информацию?
- Кто помимо членов команды будет работать над планом?
- Каковы конкретные роли и за что отвечают все участники? » Кого нужно ставить в известность о принятых решениях? Каким образом?
- Какова относительная важность стоимостных затрат, времени и сил?
- Каковы промежуточные результаты процесса планирования проекта?
- Какой формат приемлем для каждого промежуточного результата?
- Кто будет одобрять и подтверждать завершение работы над каждым промежуточным результатом?

- Кто получает каждый из промежуточных результатов?

Отслеживание решений

- Как будет оцениваться проведение работ (прогресс)?
- На каком уровне детализации будет отслеживаться работа над проектом?
- Как члены команды будут получать информацию друг от друга?
- Как часто они будут обмениваться информацией?
- Кто будет писать и рассылать отчеты?
- Кого нужно держать в курсе разработок проекта и каким образом?
- Какое содержание необходимо для каждой конкретной аудитории ?

Совещания

- Где проводятся совещания?
- Какого плана совещания проводятся?
- Кто будет «руководить» совещаниями?
- Как будут выработываться повестки дня?
- Как будет вестись протокол совещаний?

Управление внесением изменений в принятие решения

- Как будут устанавливаться изменения?
- Кто будет обладать правом одобрить изменения?
- Как изменения в плане будут документироваться и оцениваться?

Решения о сотрудничестве

- С какими отделами или организациями команда будет сотрудничать во время разработки проекта?
- Каковы роли и ответственность каждой организации (рецензент, утверждающий, сотрудник, пользователь)?
- Как информировать все заинтересованные стороны о промежуточных результатах, сроках, прогнозах и т.д.)?
- Как члены команды будут обмениваться информацией между собой?
- Какой информацией нужно, а какой не нужно обмениваться?

Приведенные вопросники указывают всего лишь общее направление; к ним можно добавлять необходимые пункты и убирать из них лишние. Многие из этих процедур существуют уже давно как прецедент, на них лишь нужно еще раз обратить внимание. Например, «Microsoft Project» или «Primavera» могут быть стандартной программой планирования и контроля. Или же у фирмы уже может быть традиционный формат отчетности. Как и что делать с другими вопросами, должна решать проектная команда. В случае необходимости управляющий проектом должен выяснить мнение членов проектной команды и положиться на их опыт и предпочтения в методах работы. Это также будет способствовать их участию в принятии оперативных решений. Решения должны быть документально оформлены и доведены до сведения всех членов команды.

В процессе выработки этих оперативных процедур управляющий проектом должен словом и делом начать вырабатывать вместе с членами команды нормы командного взаимодействия. Ниже даны примеры, приводимые некоторыми исследователями. Примеры касаются норм, выявленных у высокоэффективных команд.

- Нет закрытых тем: работники должны иметь право поставить любой касающийся работы вопрос.
- Соблюдение конфиденциальности, никакая информация не выходит за пределы команды, если на то нет общего согласия.
- Допустимы просчеты и промахи, но недопустимо их скрывать. Необходимо немедленно ставить в известность остальных о срыве основных или промежуточных сроков.
- Существует нулевая толерантность для прямолинейного решения проблемы.
- Спорьте, но, если решение принято, выполняйте его независимо от ваших личных чувств.
- Уважайте членов вашей команды и не хвастайте вашим положением в команде.
- Много работать не значит отказывать себе в отдыхе.

Эти нормы можно сделать более ощутимыми, создав устав проектной команды, который выходит за пределы официального документа о масштабе проекта и четко формулирует нормы и ценности команды. Этот устав должен стать плодом совместных усилий основной команды. Управляющие проектами могут подать пример, предложив определенные принципы, но они должны быть открытыми ко всем предложениям своих работников. Когда будет достигнута общая договоренность относительно правил поведения, каждый член команды ставит свою подпись на итоговом документе, что символизирует приверженность указанным в нем принципам. К сожалению, в некоторых случаях это может стать бессмысленным ритуалом, так как устав подписывают, сдают в архив и больше никогда к нему не возвращаются. Чтобы иметь какое-либо влияние, устав должен стать законной частью системы мониторинга проекта. Так же, как члены команды анализируют работу по достижению целей проекта, так же они должны оценивать, насколько члены команды придерживаются принципов устава.

Управляющие проектами играют огромную роль в установлении норм личным примером. Если они открыто признают свои ошибки и говорят о том, что о них известно, то и члены команды будут поступать так же. Одновременно при этом управляющие проектами должны вмешаться, если, по их мнению, эти нормы нарушаются. Они должны провести частную беседу с нарушителями и четко высказать свое мнение. Интересно, что, если группа сплоченная, со сложившимися нормами, то работники будут следить за их соблюдением, и управляющему не надо будет выполнять роль надсмотрщика. Например, один управляющий проектом рассказал, что его команда на собрания всегда приносила маленький мешочек с орехами. Если у кого-либо возникало подозрение, что коллега занимается очковитризмством или утаивает правду, в него кидали этим мешочком.

Управление последующими проектными совещаниями. Первое проектное собрание — это одно из целого ряда совещаний, необходимых для разработки проекта. Другие собрания посвящены отчетам о статусе, решению проблем и аудиту. В следующих главах будут обсуждены вопросы, относящиеся к этим темам. Здесь же мы представляем общее руководство по проведению эффективных совещаний. Оно напрямую касается председательствующего.

- Начинайте совещание в строго указанное время, даже если еще не все собрались.
- Подготовьте и раздайте распечатки с повесткой дня до начала совещания.
- Укажите время перерыва.
- Периодически уделяйте время анализу того, насколько эффективным было предыдущее совещание.
- Требуйте, чтобы присутствующие высказывали свое мнение, и вносите изменения.
- Обеспечьте подробное ведение протокола.
- Проанализируйте повестку дня до начала совещания и отведите примерное время на каждый пункт.
- Определите приоритетность обсуждаемых вопросов, так чтобы можно было вносить коррективы в случае нехватки времени.
- Поощряйте активное участие всех членов команды, задавайте им вопросы, а не делайте заявления.
- Подведите итоги относительно принятых решений, проанализируйте вопросы на следующее совещание.
- Подготовьте выводы из проведенного совещания и ознакомьте с ними всех, кого они касаются.
- Отметьте достижения и положительное поведение.

Совещания часто считают проклятием для производительности, но так не должно быть. Наиболее часто жалуются, что совещания длятся слишком долго. Определение повестки дня и времени перерыва позволяет участникам рассчитать время на обсуждения и создает основу для ускорения работы. Ведение протокола может быть неприятной, монотонной работой. Использование портативных компьютеров для записи решений и информации может значительно облегчить данный процесс. Тщательная подготовка и последовательное применение вышеупомянутых подходов может сделать совещания важной частью проектов.

Документооборот проекта.

Ключевым фактором эффективности управления коммуникациями в проектной среде является документооборот. Обычно документооборот рассматривается с точки зрения организационно-распорядительной документации. Однако существуют и другие группы документов, содержание и форма которых

регламентируются иными стандартами и нормативами. Структура документации проекта представлена на рис.4.5



Рис. 4.5. Виды документов в проектной среде

1. Организационно-распорядительная документация. Общие требования к оформлению и содержанию организационно-распорядительных документов (ОРД) установлены ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов"

В основном это документы, функционирующие в сфере управления. С помощью ОРД определяются функции и права органа управления, документируются кадровые решения и т.д. Документами такого рода могут быть:

- организационные (уставы, положения, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка);
- распорядительные (протоколы, приказы, распоряжения, решения);
- справочно-информационные (письма, факсы, докладные и служебные записки, справки, телефонограммы, акты,);
- документы по личному составу исполнителей (приказы по личному составу, трудовые контракты, личные карточки, лицевые счета по зарплате, трудовые книжки);
- коммерческие документы (контракты, договоры).

2. Организационно-технологическая документация. Техническая документация (ТД) представляет собой наборы графических и текстовых документов, применяемых при разработке, изготовлении и эксплуатации продукта проекта, а также при проектировании, возведении и эксплуатации зданий и сооружений. ТД регламентируется Единой системой конструкторской документации (ЕСКД) и Единой системой технологической документации (ЕСТД), входящими в Государственную систему стандартизации.

ЕСКД – система государственных стандартов, устанавливающих правила и положения о разработке, оформлении, комплектации и обращении конструкторской документации, в том числе: общие положения по выполнению документов, правила выполнения чертежей, условные графические обозначения, правила обращения документов (учёта, внесения изменений, хранения, дублирования и т.д.).

В ЕСТД входят такие стандарты, как:

- ГОСТ 3.1001-2011 – Единая система технологической документации. Общие положения (введен в действие 01.01.2012г.).
- ГОСТ 3.1104-81 – Единая система технологической документации. Общие требования к формам, бланкам и документам.
- ГОСТ 3.1105-2011 – Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
- ГОСТ 3.1102-2011 – Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов. Общие положения.
- ГОСТ 3.1104-81 – Единая система технологической документации. Общие требования к формам, бланкам и документам.

3. Финансово-экономическая документация. Основными финансовыми документами являются балансовый отчет; отчеты о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств. При реализации проекта открытость финансовой отчетности располагает к большему доверию стейкхолдеров. Отчёт о движении денежных средств является важной составляющей документооборота.

Вопросы для самопроверки:

1. Опишите структуру проектной документации.
2. Какие вопросы целесообразно поставить на первом совещании проектной команды?
3. Какие цели нужно достичь на первом собрании проектной команды?
4. Охарактеризуйте разделы плана управления коммуникациями проекта.
5. Опишите модель динамики входов и выходов процессов управления коммуникациями.
6. Какие показатели эффективности процессов управления коммуникациями вы знаете?
7. Какие факторы влияют на поведение членов в команде проекта?
8. Какие роли существуют в команде проекта?
9. Как осуществляется мотивация членов команды проекта?
10. Какие стадии существуют в жизненном цикле команды проекта?

