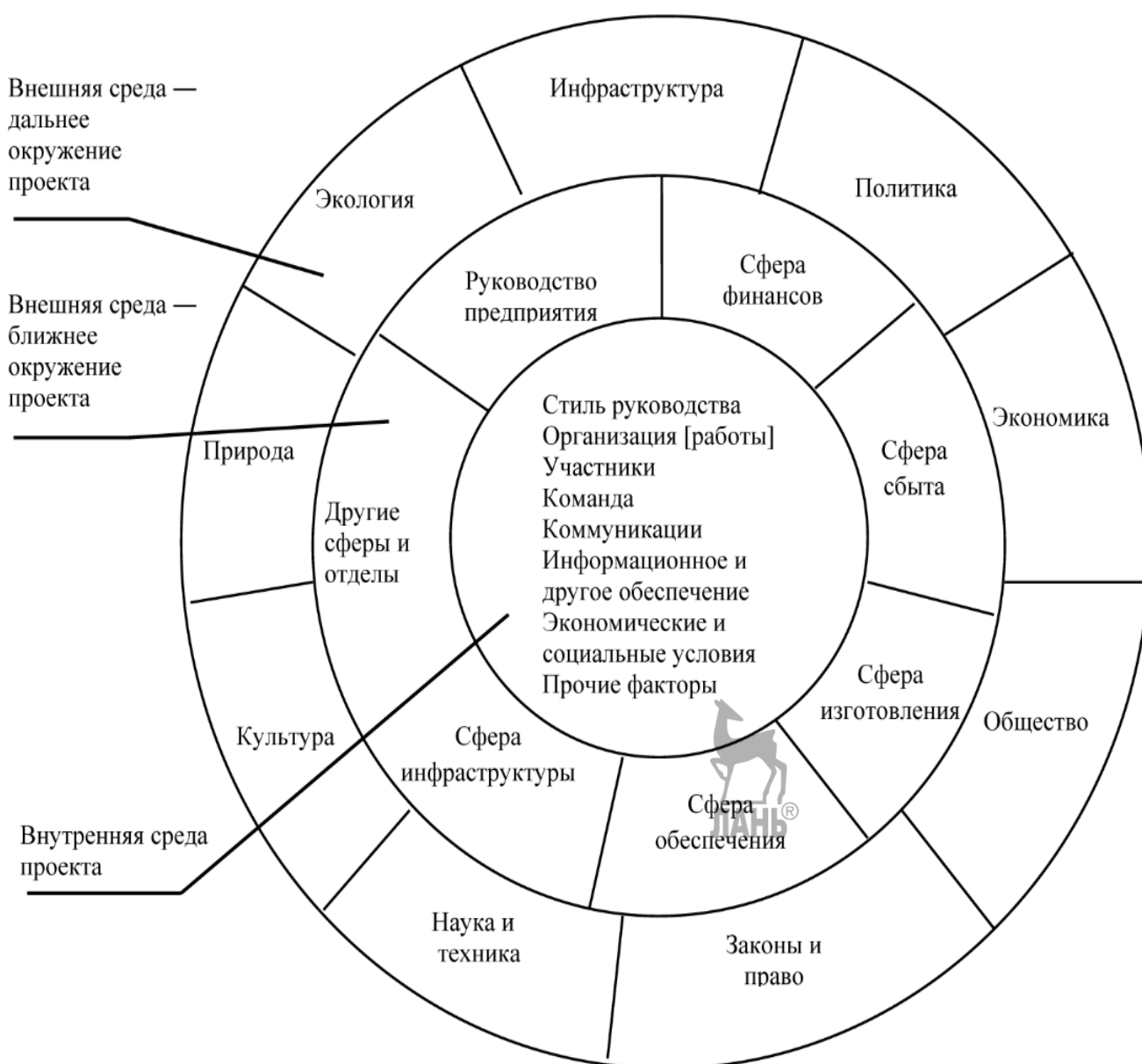


ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ СРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Проект нельзя отделить от окружающих условий и их развития, поэтому необходимо заблаговременно учитывать непосредственное окружение проекта (т. е. саму организацию) и дальнейшее окружение проекта (т. е. окружение его организации).



Их изменения могут впоследствии сыграть решающую роль для успеха проекта.



Вариант уточненной схемы окружения проекта

!

Факторное окружение внешней среды воспринимается «как данность», на него, как правило, сложно (лоббирование политических решений) или невозможно (климат) повлиять.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА: ДАЛЬНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

Окружение организации задает контекст функционирования организации и реализации ее проектов в целом.

Факторы дальнего окружения проекта:

- POLITICAL — политические;
- ECONOMIC — экономические;
- SOCIAL — социо-демографические и социокультурные;
- TECHNOLOGICAL — технологические;
- ENVIRONMENTAL — природные, экологические и инфраструктурные;
- LEGAL — правовые;
- INTERNATIONAL — международные (актуально для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность).

!

В каждом конкретном случае организация может корректировать факторы

ПРИМЕРЫ ФАКТОРОВ ДАЛЬНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Политические характеристики и факторы:

- политическая стабильность;
- поддержка проекта правительством;
- националистические проявления;
- уровень преступности;
- торговый баланс со странами-партнерами;
- участие в военных союзах.

Экономические факторы:

- структура национального хозяйства;
 - виды ответственности и имущественные права, в том числе на землю;
 - тарифы и налоги;
 - страховые гарантии;
 - уровень инфляции и стабильность валюты;
 - развитость банковской системы;
 - источники инвестиций и капитальных вложений;
- степень свободы предпринимательства и хозяйственной самостоятельности;
- развитость рыночной инфраструктуры;
 - уровень цен;
 - состояние рынков: сбыта, инвестиций, средств производства, сырья и продуктов, рабочей силы и др.

Общество, его характеристики и факторы:

- условия и уровень жизни;
- уровень образования;
- свобода перемещений как внутри общества, так и вне его;

- трудовое законодательство, регулирование забастовочной активности;
- здравоохранение и медицина, условия отдыха;
- общественные организации, пресса, телевидение;
- отношение местного населения к проекту.

Культура:

- уровень грамотности, образования населения;
- история, культурные традиции, религия;
- культурные потребности: жизнеобеспечение, работа, отдых, спорт и др.;
- уровень требований к качеству.

Законы и право:

- права человека;
- права предпринимательства;
- права собственности;
- законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот.

Наука и техника:

- уровень развития фундаментальных и прикладных наук;
- уровень информационных технологий и компьютеризации;
- уровень промышленных и производственных технологий;
- энергетические системы;
- транспортные системы;
- связь, коммуникации, результатов и условий труда.

Природные и экологические факторы:

- естественно-климатические условия; температура, осадки, влажность, ветры, высота над уровнем моря, сейсмичность, ландшафт и топография и др.;
- природные ресурсы;
- расположение и связь с транспортными сетями;
- санитарные требования к окружающей среде;
- законодательство по защите окружающей среды;
- характеристика тенденций и состояния экологических систем: воздуха, воды, почвы.

Характеристики и факторы инфраструктуры:

- средства транспорта, связи и коммуникации;
- перевозка грузов;
- компьютерные сети и информационные системы;
- энергоснабжение;
- коммунальные службы;
- сырье и услуги;
- сбытовая сеть;
- логистика и материально-техническое снабжение;
- промышленная инфраструктура;
- обслуживающие системы и пр.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ПРОЕКТ

○ Императив Грея и Ларсона.

Управляющие проектом должны уметь действовать в нескольких различных организационных культурах:

- основная организация;
- субкультуры отделов (маркетинга, бухучета);
- организации заказчиков и клиентов
- и др.



«Уметь говорить на том языке, который принят в культурной среде, где оказались, разрабатывать стратегию, планы, таким образом, чтобы их приняли и поняли»

Пример компании с поддерживающей проектное управление культурой.

- «Пусть ради эксперимента порой чертят даже каракули»;
- «Возьмите на работу хороших специалистов и оставьте их в покое»;
- Правило 15%: «Поощрение технических работников тратить до 15% своего времени на проекты, выбранные по их собственной инициативе» (сейчас известно как правило Google — заимствованная «лучшая практика»);
- Результат: открытие более 40 независимых производственных филиалов и производство 60 тыс. наименований изделий.

1. Принадлежность к организации		
работа		организация
2. Акцент на команду		
работник		группа
3. Значимость менеджмента		
задание		люди/работники
4. Единица интеграции		
независимый		взаимозависимый
5. Контроль		
слабый		сильный
6. Толерантность к риску		
низкая		высокая
7. Критерии поощрения		
работа		иные
8. Толерантность к конфликтам		
низкая		высокая
9. Ориентация на средства и цели		
средства		результаты
10. Фокусирование на открытых системах		
внутренние		внешние

Характеристики культуры успешной организации,
занимающейся управлением проектами

Методы поддержания и развития организационной культуры:

- официальное декларирование принципов;
- обучение;
- поведение топ-менеджмента «не словом, а делом»;
- реакция на кризис;
- критерии стимулирования и продвижения по службе;

- сторителлинг – техника использования историй для передачи информации, ценностей и идей аудитории, налаживая эмоциональную связь и делая сообщения более запоминающимися и убедительными;
- ритуалы
- и др.

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСКОГО РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ

XXI век: эмоциональный интеллект как ключевая черта современного лидера

Концепция EQ считается самой молодой, она была разработана Д. Гоулманом, профессором Чикагского университета в 1980–1990 гг.

**Лидер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом,
обладает способностью осознавать собственные чувства
и чувства других людей, а также управлять ими.**

ТИПИЧНЫЕ НАВЫКИ И КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА С ВЫСОКИМ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ, ВЫДЕЛЯЕМЫЕ БОЛЬШИНСТВОМ АВТОРОВ

- ❖ Осознание собственных чувств — умение замечать и осознавать свои чувства, тонко дифференцировать их.
- ❖ Управление собственными чувствами — умение справиться с разрушительными импульсами и контролировать негативные эмоции; гибко приспосабливаться к ситуации, «настроить» себя на нужный лад — на победу, выигрыш и т. д.
- ❖ Осознание чувств другого человека — умение проявлять эмпатию (сопереживание чувствам других людей), понимание и быть участливым.
- ❖ Управление чувствами других людей — умение оказывать эмоциональное воздействие в различных ситуациях взаимодействия с подчиненными, влиять и воодушевлять, урегулировать конфликты, создавать команду и укреплять командный дух, укреплять и поддерживать личные взаимоотношения с работниками, помогать другим в самосовершенствовании, инициировать изменения и вести работников в новом направлении.

NB. Эффективное лидерство означает управление эмоциями других людей. Особую популярность сейчас завоевала также концепция «трансформирующего» лидера. Термин «трансформационное лидерство» введен Б. Бернсом и Б. Бассом. Б. Басс описывает трансформационного лидера через совокупность четырех «I»:

1) индивидуальный подход (Individualized consideration), или лидерство путем развития людей:

- ☐ связан с заботой, которую проявляет лидер к развитию сотрудников и к их личным интересам. Лидер знает потребности своих коллег и обеспечивает среду для их удовлетворения: обеспечивает сотрудникам возможность получения интересной работы и обучения. Он дает им такие задания, которые развивали бы их мастерство и укрепляли уверенность в себе;

2) интеллектуальная стимуляция (Intellectual stimulation), или лидерство путем стимулирования мышления людей:

- ☐ поощряет сотрудников использовать свое воображение, думать самостоятельно, искать новые творческие пути решения привычных задач. Берет на себя обязательство выслушивать любые идеи, даже самые глупые. Развивает в сотрудниках

уверенность в себе и стремление к саморазвитию. Лидер делает акцент на интел- лекте, рациональности, осторожном и наилучшем способе решения поставленных задач;

3) вдохновляющая мотивация (Inspirational motivation), или лидерство путем воодушевления людей;

- ☐ лидер создает ясную картину будущего, которая одновременно оптимистична и достижима, поощряет других поднимать уровень ожиданий, уменьшает сложность путем сведения проблемы к ключевым вопросам, использует простой язык, чтобы донести миссию организации. Сотрудники при таком типе лидерства готовы затрачивать дополнительные усилия в попытке реализовать миссию;

4) идеализированное влияние (Idealized influence), или лидерство, основанное на харизме:

- ☐ лидер стремится стать для своих сотрудников образцом для подражания, находится в постоянном процессе изменения и развития самого себя. Создает видение будущего и миссию, ставит высокие цели, проявляет настойчивость и решимость в их достижении, жертвует своими корыстными интересами ради пользы других, чем заслуживает уважения и доверия.

Стиль руководства лидера — это привычная манера поведения лидера-руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей.

159

Важно помнить, что нет универсального эффективного стиля, он адаптируется в зависимости от организационной ситуации.

!
ПОЛЕЗНО просмотреть ситуационные теории лидерства, они объясняют связь между стилем лидерства и эффективностью в специфических обстоятельствах, описывают характеристики групп и ситуаций, а также соответствующие им

эффективные стили лидерства:

- модель Фидлера;
- модель Херси и Бланшара;
- модель «путь — цель» Митчела и Хауса;
- модель Врума — Яго (Врума — Йеттона).

НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСКОГО РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ

НВ. Для успешного управления проектом важно создание системы сотрудничества между различными «союзниками».

Составление карты зависимости (по Грейю и Ларсену)

1 этап.

- В чьем сотрудничестве мы нуждаемся?
- Чье согласие или одобрение нам необходимо?
- Кто будет препятствовать выполнению проекта?

2 этап.

- Какая существует разница между мной и людьми, от которых я завишу (цели, ценности, давление, стиль работы, риски)?
 - Как эти люди относятся к проекту (поддерживают, безразличны, против)?
 - Какой статус у людей, от которых я завишу?
 - Какое влияние могут оказать люди, от которых я завишу?
-

✓ **Метод «бесцельного хождения» (англ. management by wandering around (MBWA), или management by walking around).**

○ **Акцент на важности личных контактов с персоналом.**

Узнать, что в действительности происходит, строить отношения сотрудничества, необходимые для успеха проекта.

Неформальное предварительное обсуждение идей, инициатив, уточнение отношения к ним заинтересованных сторон (невзначай на обеде в корпоративной столовой, за чашечкой чая, кофе в зоне отдыха: «А если бы была предложена такая-то инициатива, как бы Вы к ней отнеслись? Поддержали? Нет? Что надо изменить, чтобы поддержали? Насколько вы категоричны? и т. п.).

В японской практике «Лин» существует близкий по сути принцип работы «НЕМАВАСИ».

Смысл Nemawashi — 根回し в Toyota в настоящее время — это процесс согласования и предварительного утверждения предложения в результате оценки сначала идеи, а затем плана совместно с руководством и заинтересованными участниками процесса с целью определения требуемых затрат на производство, прогнозирования возможных препятствий и приведения предлагаемого изменения в соответствии с перспективами развития и приоритетами организации. Предложение официально утверждается на совещании, посвященном подписанию его окончательной версии.

Принцип «влияние как обмен»: «ты — мне, я — тебе» («Обмен валюты», Козн и Брэдфорд)

КАКОЙ МОЖЕТ БЫТЬ «ВАЛЮТА»?

- «Валюта», связанная с задачами;
- «валюта» положения;
- «валюта» вдохновения;
- «валюта» отношений;
- «валюта», связанная с личностью;
- организационная «валюта».

«Валюты» проектного менеджера

«Валюта», связанная с задачами	
Ресурсы	Одалживание денег, увеличение бюджета, персонала
Помощь	Помощь в выполнении существующих проектов или дополнительных задач
Сотрудничество	Оказание поддержки в решении задач, обеспечение быстрой реакции или помощь в работе
Информация	Обеспечение организационных и технических знаний
«Валюта» положения	
Продвижение	Предоставление задач, выполнение которых может привести к продвижению по службе
Признание	Признание усилий, достижений и способностей
Отличие	Предоставление шанса получить известность среди важных людей организации
Сеть и контакты	Предоставление возможности устанавливать связи с другими
«Валюта» вдохновения	
Мечта	Участвовать в задачах, представляющих важность для подразделения, организации, клиента или общества
Совершенствование	Иметь возможность делать работу по-настоящему хорошо
Этическая корректность	Делать то, что правильно, используя более высокие стандарты, чем экономическая эффективность
«Валюта» отношений	
Принятие	Создание атмосферы дружелюбия
Личная поддержка	Оказание личной эмоциональной поддержки
Понимание	Умение воспринимать другие заботы и проблемы
«Валюта», связанная с личностью	
Вызов/обучение	Совместное выполнение задач, которые способствуют

	повышению мастерства и способностей
Собственность/ участие	Позволить другим иметь собственность и влияние
Благодарность	Выражение признательности