***Модуль «Личная эффективность»  
Кейс «Руководитель проекта»***

У компании ООО «Рассылка Про» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.  
*Суть проекта:*рассылка ценных отправлений по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

* Разработчик IT-системы — Николай. *Задача:* необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления.  
  Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы на этот проект. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».
* Инженер – Василий. *Задача:*разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который загружен заказами и не может оперативно сделать дизайн.
* Логист – Иван. *Задача:* изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удается. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.
* Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отразить проблемы посредством написания служебных записок, проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с вас не снимаются.  
Проект является непрофильным для компании, т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

***Задание и решения:***

 

***1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения проблем и их причин.***

* *Проблема 1:* Низкое качество услуг, предоставляемых клиенту. Причина: не выстроенные бизнес-процессы.
* *Проблема 2:* Низкий уровень мотивации на участие в проекте у разработчика IT-систем. Причина: Участие в проекте представляется разработчику IT-систем неинтересным.
* *Проблема 3:* Отсутствует кадровый ресурс, необходимый для создания нового дизайна упаковки. Причина: проект для компании не профильный, штатных специалистов не предусмотрено, контакты с внешними исполнителями – ограниченны.
* *Проблема 4а:* Повышенные расходы по проекту из-за логистических просчетов. Проблема 4б: Испорченные отношения с руководителем транспортной компании. Причина: Отсутствие окончательно утвержденного Заказчиком технического задания, постоянные вариации и изменения.
* *Проблема 5:*Возможен саботаж по проекту со стороны логиста. Причина: Логист считает менеджера проекта некомпетентным. Вероятнее всего, возник разрыв в коммуникациях между менеджером проекта и логистом.
* *Проблема 6:* Отсутствует возможность внести изменения в производственный план. Причина: Нет окончательно утвержденного Заказчиком технического задания.
* *Проблема 7:* Ограниченное участие руководства (закрытость руководства) в решении проблем, возникающих в ходе выполнения проекта. Причина: Односторонняя коммуникация – сверху вниз, не предусматривающая обратной связи.

***2. Пропишите алгоритм создания эффективной рабочей группы с учетом индивидуальных особенностей потенциальных участников проекта.***

*В алгоритме должны быть ответы на вопросы:*

***1. Какие управленческие решения необходимо принять на всех этапах работы проекта?***

* а. Создать список рисков, проблем, прочих элементов, мешающих реализации проекта (то, что сделано выше). Отслеживать данные риски / проблемы, управлять ими, поскольку оставив их без контроля, пустив на самотек, можно кратно увеличить вероятность потерпеть неудачу по проекту в целом.
* б. Объяснить каждому участнику команды проекта, что их всех вместе и каждого в отдельности ожидает в результате успешного окончания проекта: материальное стимулирование, карьерные перспективы, повышение их стоимости на рынке труда вследствие полученного опыта, др. Доступно донести каждому члену команды, как достижение целей проекта будет способствовать достижению их личных целей.
* в. Если возможно, включить в проектную группу представителя / представителей заказчика. Если нет — обеспечить, устойчивый коммуникативный канал с представителями Заказчика с целью окончательного утверждения технического задания (ТЗ). На мой взгляд, было бы полезным пригласить представителя транспортной компании к участию в проектной группе на этапе составления ТЗ.
* г. Коллегиально, с привлечением заказчика составить окончательно утверждённый план работ по проекту.
* д. Совместно с командой проекта смоделировать предположения и догадки о том, как пойдет процесс работы. На регулярной (например, еженедельной основе) обсуждать эти модели вместе с партнерами по проекту, чтобы лучше понимать процесс работы, достигнутый прогресс и вносить необходимые изменения.
* е. Еженедельно с актуальной информацией о прогрессе по проекту и проблемами, с которыми сталкивается команда в результате его реализации, очно встречаться и проводить получасовую оперативку с руководством компании. Очный формат встречи более действенен, чем служебные записки и почтовые сообщения.
* ж. Дать полномочия производственнику на привлечение стороннего специалиста к разработке дизайна.

***2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?***

* а. Нельзя заставить людей сделать что-то не проявляя к ним должного интереса и внимания. Чтобы заставить их сделать что-то, нужно понять, к чему они стремятся и по возможности дать им это. Данная фраза касается любого члена команды проекта, однако, в большей степени относится к разработчику айти-систем, для которого важно, чтобы выполняемая работа была интересной, то есть с ним необходимо на данный предмет пообщаться и убедить в том, что проект – вызов его профессиональной компетентности и безусловно интересен для данного специалиста.
* б. Менеджеру проекта необходимо встретиться с логистом, поскольку, на мой взгляд, между ними произошел разрыв коммуникации. Важно восстановить диалог, определить принципы и периодичность обратной связи.
* в. Встретиться с руководителем транспортной компании, поскольку это ключевой инфраструктурный элемент реализации проекта, от которого многое зависит. По возможности привлечь его к участию в работе проектной группы.
* г. Как уже писал выше, менеджеру проекта рекомендуется наладить систематическую очную обратную связь с руководителем компании.

***3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?***

Обозначить личную выгоду сотрудников от успешного завершения проекта. Оговорить с Заказчиком конкретные сроки окончательного утверждения технического задания.

***4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?***

По условиям кейса, единственным замечанием заказчика выступает срыв сроков доставки. Соответственно, принятые решения должны будут касаться и данного аспекта.

***5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?***

* а. Поскольку в проекте участвует несколько сторон, то конфликта интересов не избежать. Это не хорошо и не плохо, это факт. На мой взгляд, менеджеру проекта в данном случае необходимо донести до каждого, что он будет учитывать интересы всех участников и самое главное – необходимо на деле исполнять данное обещание. Важно, чтобы четко понималось членами проектной группы, что все они находятся по одну сторону баррикад, а проблемы — по другую.
* б. Из кейса не совсем понятно, есть ли в этом необходимость, но важная функция руководителя – подбор нужных людей на соответствующее им место. Вполне вероятно, что руководителю проекта предстоит «перебрать» команду и заменить некоторых ее членов.
* в. Обеспечить поддержание командного духа. Исходя из вводных данных кейса, этот момент представляется важным.  
  Что касается роли, то менеджер проекта в первую очередь должен быть лидером. Стиль управления – демократический.