



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



TMX
ИНЖИНИРИНГ

#ШКОЛАНОВАТОРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2

Ольга Николаевна Ильина
Заместитель Директора Центра развития компетенций в управлении проектами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, доцент, к.т.н., PMP(PMI), CPM(IPMA), GPM-b, PRINCE2
ilina_o@mail.ru, oilina@hse.ru
19.11.21

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

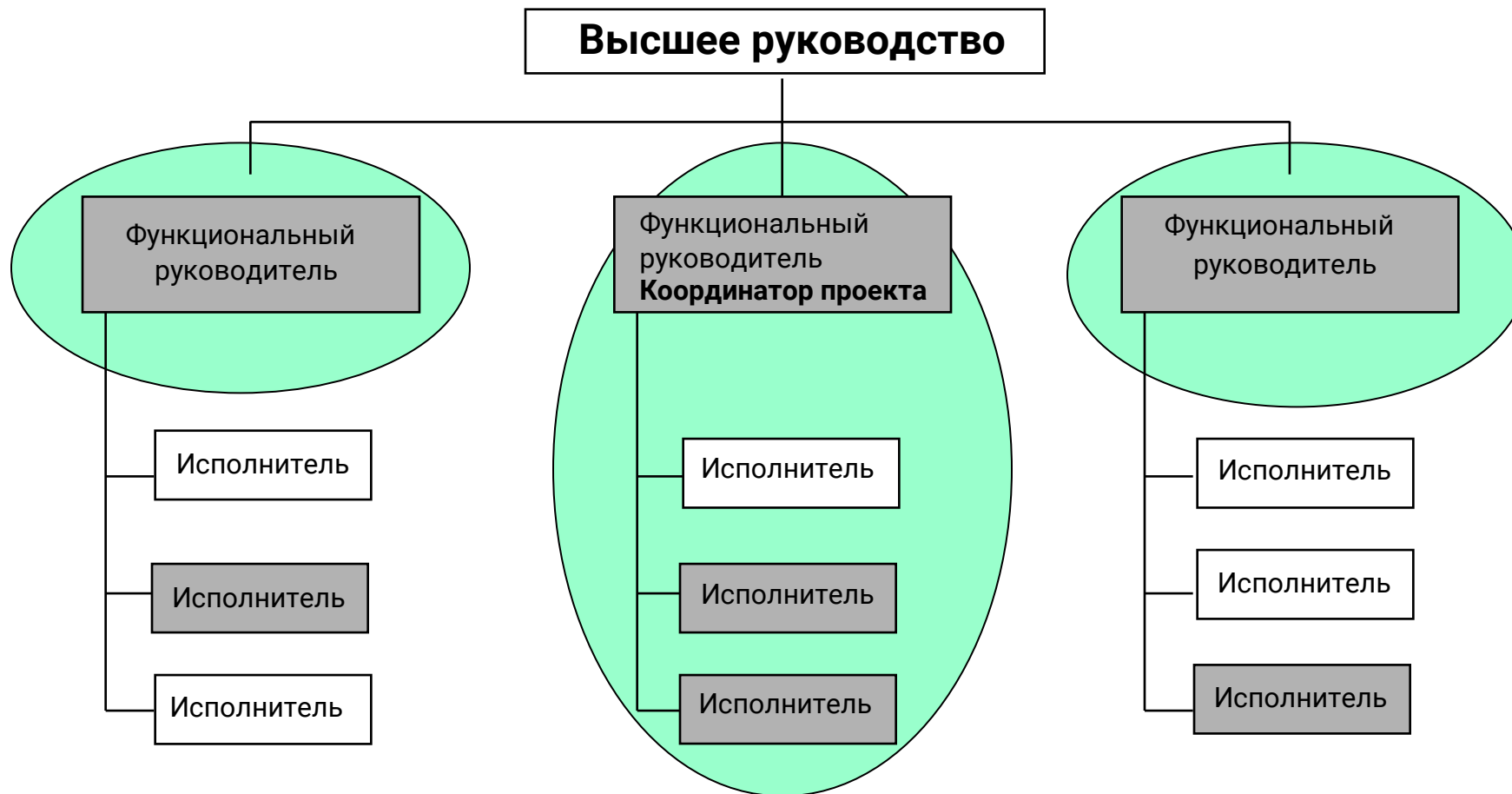


СТЕЙКХОЛДЕРЫ



- Высшее руководство (страт. цели)
- Стратегический проектный комитет (правила, процедуры, принятие решений)
- Менеджеры портфелей
- Кураторы (ресурсы)
- Менеджеры программ
- Менеджеры проектов
- Офис управления программами/проектами
- Проектная команда
- Операционный менеджмент
- Функциональные менеджеры (ресурсы)
- Финансовые менеджеры
- Заказчики
- Поставщики/партнеры
- Все, кто влияет на проект или на кого влияет проект

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



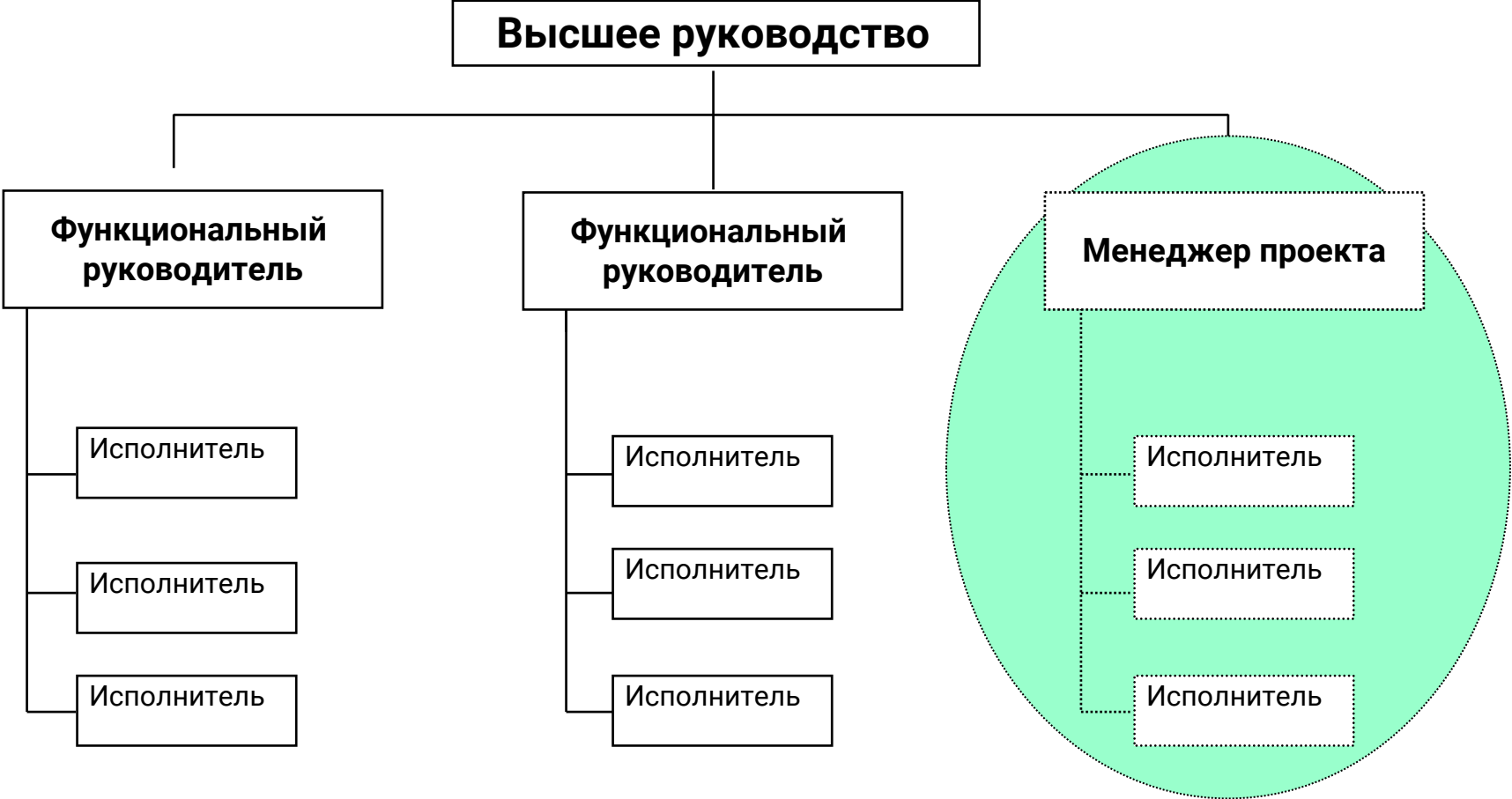
Использование существующей функциональной иерархической структуры организации.

Пакеты работ проекта распределяются между функциональными подразделениями.

Руководители подразделений обеспечивают выполнение порученных им заданий и несут ответственность за результаты задач, поставленных перед подразделением.

Проблема - проект имеет низший приоритет.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА



Менеджер проекта руководит выделенной ему командой, а функциональные менеджеры не имеют влияния на персонал проекта.

Основная проблема данного подхода связана с оптимальной загрузкой членов команды работой, соответствующей их квалификации, поскольку объем и содержание работ изменяются по ходу проекта.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА



Теоретически все сотрудники организации доступны для выполнения работ проекта. Менеджер проекта имеет возможность более разумно планировать назначение ресурсов на задачи.

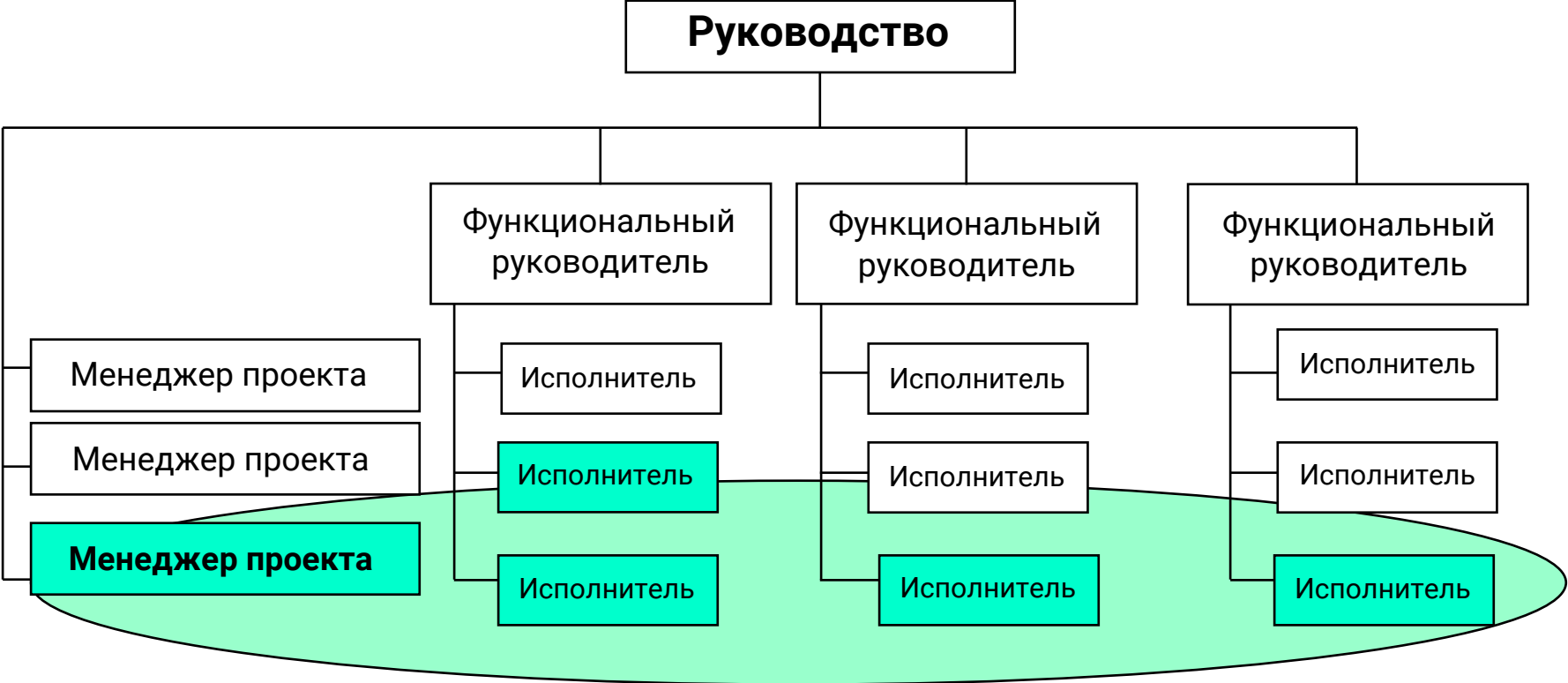
Могут быть выделены три разновидности матричной структуры организации:

Слабая матрица.

Сбалансированная матрица.

Жесткая матрица.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



СЛАБАЯ МАТРИЦА



Координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами.

Недостатком подхода может являться несбалансированность между высокой ответственностью и недостатком полномочий.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ МАТРИЦА



Менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений.

Менеджер проекта отвечает за временные и стоимостные параметры задач. Функциональные менеджеры - за содержание работ и качество.

Баланс ответственности может быть нарушен при усилении власти той или иной стороны (проектного или функционального руководства).

ЖЕСТКАЯ МАТРИЦА

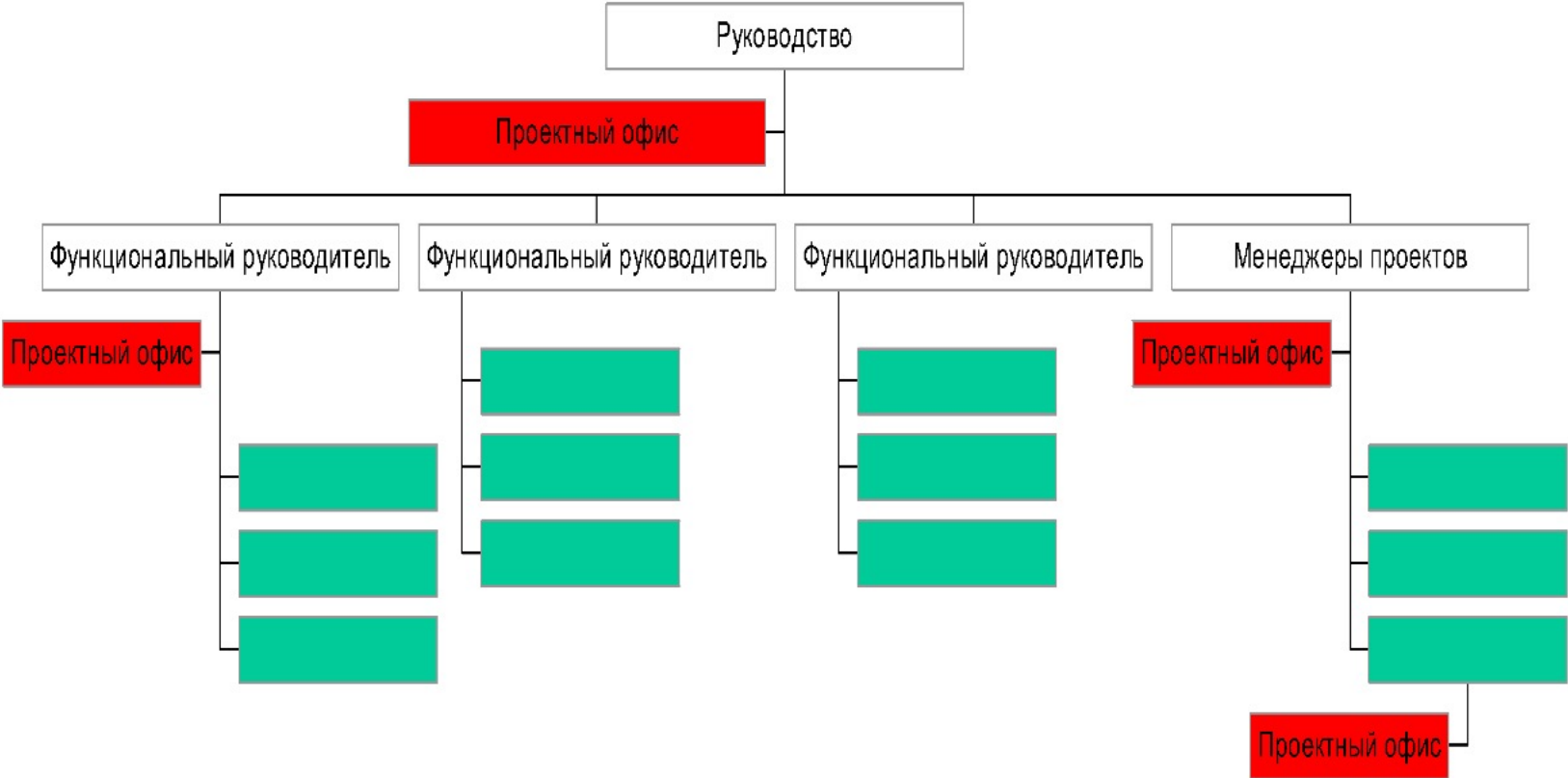


Менеджер проекта несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Менеджеры подразделений отвечают за назначение персонала на задачи проекта.

Менеджер проекта в данном случае имеет возможность осуществлять более эффективный контроль над проектом, но влияние организации на результаты проекта ослабевает.

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



ЛИДЕР

≠

МЕНЕДЖЕР

Бросает вызов обстоятельствам

Видит перспективу

Вдохновляет

Ставит цели

Фокусируется на людях

Полагается на доверие

Развивает систему

Имеет энтузиазм

Принимает решения

ДЕЛАЕТ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ

Принимает обстоятельства

как должные

Следует краткосрочной стратегии

Делегирует

Достигает поставленные цели

Фокусируется на системах

Полагается на управление

Поддерживает систему

Имеет профессиональные принципы

Реализует решения

ДЕЛАЕТ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО

ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ



- 1) способность к решению проблем и ориентация на результат
- 2) энергия, инициатива, ответственность
- 3) уверенность в себе
- 4) стратегическое мышление, умение видеть перспективу
- 5) коммуникабельность
- 6) умение вести переговоры

ПРОЦЕДУРА СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ



ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ



Стиль IQ

Говорить
Правда
Факты
Контракты
Советы другим

Свои выводы
Тянуть

15%

Стиль EQ

Спрашивать
Вера
Чувства
Контакты
Осознанность
других
Понимание других
Вдохновлять

85%

УСПЕХ ЛИДЕРА

Дэвид Гоулман

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



- Умение понять свое «Я» и выстроить отношения с миром других «Я»
- Отношение к людям и событиям, способ бытия
- Коучинг – стиль поведения, практикующий EQ

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СДЕЛАЛИ ЗНАЧИМЫЙ, ПОЗИТИВНЫЙ ВКЛАД В МОЕ РАЗВИТИЕ



- Относились ко мне как к равному
- Уделяли мне свое время и внимание
- Слушали мою точку зрения
- Верили, что у меня получится
- Бросали мне вызов
- Давали удовольствие и энтузиазм
- Давали поддержку
- Наделяли уважением, принятием и доверием

Я ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ С НИМИ...

- Особенным
- Оцененным
- Уверенным
- Верящим в себя

В ФОКУСЕ – ЦЕЛЬ, А НЕ ПРОБЛЕМА



Если у тебя такая проблема, тогда что ты хочешь?

Не углубляйтесь в проблемы, а ставьте цели и задачи !

(Что ты хочешь? Что ты хочешь для себя?

Что ты хочешь для себя на самом деле?)

УРОВНИ СЛУШАНИЯ



- Косметическое слушание (как будто я слушаю, но я в своих мыслях)
- Разговорное слушание (принимаю участие – слушаю, отвечаю, думаю)
- Активное слушание (внимание на собеседнике, зеркало, спонтанность)
- Глубокое слушание (фокус на собеседнике – кто он есть)
- Глобальное слушание (на 360 градусов, интуиция)

ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ



- Открытые
- Не намекают на «правильный» ответ
- Короткие
- Простые
- Двигают вперед
- Вдохновляют на творчество
- Создают ответственность
- Заставляют глубоко задуматься
- Наделяют ответственностью

ФОРМУЛА ИЗМЕНЕНИЙ



Недовольство ситуацией (Н)

Видение будущего (В)

Понимание первого шага (Ш)

Сила сопротивления (С)

$$H + V + S > C$$



ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА
ЦЕНТР КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ



TMX
ИНЖИНИРИНГ