

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

О.П. Богданова

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Методические указания по проведению практических занятий,
лабораторных работ и организации самостоятельной работы студентов
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

Томск

2018

Богданова Ольга Петровна

Управление проектами: методические указания по проведению практических занятий, лабораторных работ и организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 31 с.

Рецензент: Афонасова М.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента ТУСУР

Методические указания предназначены для проведения практических занятий, лабораторных работ и организации самостоятельной работы студентов по курсу «Управление проектами». Составлены в соответствии с основными разделами рабочей программы данной дисциплины.

Могут использоваться студентами всех форм обучения.

Методические указания содержат вопросы, практические задания и кейсы для подготовки к практическим занятиям, задания для выполнения лабораторных работ и самостоятельной работы студентов, темы для написания докладов, перечень контрольных вопросов, тесты для самопроверки и рекомендуемую литературу.

Содержание

1. Введение.....	4
2. Организация практических занятий по дисциплине «Управление проектами».....	5
Тема 1. Сущность, содержание и виды проектов.....	5
Тема 2. Управление стейкхолдерами проекта.....	5
Тема 3. Жизненный цикл и организационные формы управления проектом.....	6
Тема 4. Разработка устава и плана проекта.....	7
Тема 5. Управление сроками проекта.....	7
Тема 6. Управление качеством и рисками проекта	8
Тема 7. Планирование управления проектом	8
Тема 8. Управление исполнением проекта.....	9
Тема 9. Управление завершением проекта	10
3. Организация выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление проектами».....	11
Лабораторная работа № 1. Управление «жесткими» и «мягкими» проектами	11
Лабораторная работа № 2. Социометрическое измерение группы и формирование команды.....	12
Лабораторная работа № 3. Организация проектных коммуникаций....	15
Лабораторная работа № 4. Использование технологий маркетинга персонала в управлении проектами	16
Лабораторная работа № 5. Оценка проектов по критериям успешности и эффективности.....	17
Лабораторная работа № 6. Диагностика и профилактика личной профессиональной деформации и профессионального выгорания членов проектной команды.....	19
4. Организация самостоятельной работы студентов.....	20
5. Рекомендуемая литература.....	27
Приложение А.....	28
Приложение Б.....	31

1. Введение

Целью учебной дисциплины «Управление проектами» является овладение студентами технологией проектирования, а также инструментами проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по формированию и управлению командой проекта, координированию людей, оборудованию, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта.

Основными задачами дисциплины является формирование у студентов:

- знаний теоретических и методологических основ управления проектами;
- знания основ кадрового планирования, контроллинга и маркетинга персонала;
- навыков разработки и реализации стратегии привлечения персонала;
- навыков самоуправления и самостоятельного обучения и умения транслировать их своим коллегам;
- навыков принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- умения использовать современные методы командообразования и формирования корпоративной культуры;
- навыками использования методов предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

Успешное освоение дисциплины «Управление проектами» предполагает активную работу студента на всех занятиях аудиторной формы (лекции, практические занятия, лабораторные практикумы), выполнение контрольных мероприятий и планомерную самостоятельную работу.

Методика изучения дисциплины предполагает использование широкого набора методов активного обучения: проблемных лекций и семинаров, решение ситуационных кейсов, сравнительный анализ реальных проектов, тренинги, включая самостоятельную их организацию и проведение, дискуссионное обсуждение изучаемых вопросов, не имеющих однозначного решения, командную работу и пр.

Программа изучения курса также предполагает систематическую самостоятельную работу студентов по определенным темам и разделам дисциплины, которая предполагает более глубокую подготовку к практическим и лабораторным занятиям, качественному выполнению индивидуальных и групповых заданий, промежуточному и итоговому контролю.

Формой контроля полученных знаний является письменное тестирование, проводимое по завершению изучения материалов каждого блока программы, контрольные работы по основным разделам курса и зачет (экзамен) по завершению изучения дисциплины.

2. Организация практических занятий по дисциплине «Управление проектами»

Тема 1. Сущность, содержание и виды проектов

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Приведите различные определения понятия «проект». В чем они схожи и чем различаются?
2. Охарактеризуйте основные признаки проекта.
3. SMART-анализ. Докажите его преимущества при постановке целей.
4. Что такое управление проектами и проектная деятельность? Каковы их цели и задачи? Какую роль они играют в развитии современного общества?
5. История развития проектной деятельности и проектного менеджмента.
6. Приведите различные виды классификаций проектов.
7. Особенности содержания проектов различных типов.
8. Формы представления проекта.

Примеры практических заданий

Темы докладов:

- Эволюция управления проектной деятельностью.
- Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента.
- Особенности проектного менеджмента в современной России.

Темы для дискуссии:

- Что важнее: сегодняшняя выгода или долгосрочная перспектива?

Тема 2. Управление стейкхолдерами проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Что такое окружение проекта? Охарактеризуйте основные факторы внешнего и внутреннего (ближнего и дальнего) окружения проекта.
2. Общие представления о стейкхолдерах проекта.
3. Идентификация и категоризация стейкхолдеров проектов.
4. Как зависит успешность проекта от окружения?
5. Инструменты и методы изучения окружения проекта.
6. Конфликты интересов между основными стейкхолдерами проекта.
7. Основные документы управления стейкхолдерами проекта.

Примеры практических заданий

Решение кейсов.

Примеры кейсов представлены в Приложении А.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Перечислите ограничения, наиболее важные для данного проекта.
2. Заполните матрицу компромиссов для данного проекта.
3. Охарактеризуйте окружение проекта, заполнив таблицу:

	Ключевые стейкхолдеры	Влияние на проект (+/-)	Степень влияния (5-балл. шкала)
Дальнее окружение			
Ближнее окружение			
Внутреннее окружение			

Тема 3. Жизненный цикл и организационные формы управления проектом

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Понятие и сущность жизненного цикла проекта.
2. Основные этапы жизненного цикла проекта. Как они взаимосвязаны между собой?
3. Основные принципы формирования организационных структур.
4. Типы организационных структур, используемых в проектной деятельности.
5. Что представляет собой офис управления проектами? Назовите его основные виды и функции.
6. Сущность, назначение и достоинства виртуального офиса.
7. Управление коммуникациями в офисе проекта.

Примеры практических заданий

1. Темы докладов:

- Практические рекомендации по организации эффективного офиса проекта.
- Роль коммуникаций в управлении проектом.
- Организация эффективных коммуникаций со стейкхолдерами проекта.

2. Тренинг «Эффективные коммуникации»

3. Решение кейсов.

Примеры кейсов представлены в Приложении А.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Нарисуйте схему организационной структуры данного проекта.
2. Определите основные направления и виды коммуникаций в структуре данного проекта.

Тема 4. Разработка устава и плана проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Сущность и причины инициации проектов
2. Устав проекта: понятие, назначение, структура.
3. Процесс разработки устава проекта.
4. Инструменты и методы сбора и обработки информации, используемые на стадии инициации проекта.
5. Что такое контракт? Какова роль контрактов в успешной реализации проекта?
6. Виды контрактов в проектной деятельности.
7. Структура контрактов.
8. План управления проектом.

Примеры практических заданий

1. Темы докладов:

- Как заключить взаимовыгодный контракт.
- Психология переговоров.
- Юридические тонкости работы с контрактами.

2. Проведение сравнительного анализа контрактов различного вида. Определение необходимого набора контрактов для конкретного проекта.

Тема 5. Управление сроками проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Управление временем в проекте. Почему этот аспект так важен в проектной деятельности?
2. Какие требования предъявляются к управлению сроками проекта?
3. Состав, длительность и ресурсы операций.
4. Понятие и назначение иерархической структуры работ.
5. Виды иерархической структуры работ.
6. Создание ИСР методом декомпозиции.
7. Определение состава и взаимосвязей операций.
8. Использование метода набегающей волны в проектной деятельности.
9. Достоинства и недостатки использования метода стрелочных диаграмм.
10. Создание расписания проекта. Методы и инструменты.

Примеры практических заданий

Решение кейсов.

Примеры кейсов представлены в Приложении А.

Задания к кейсу:

1. Определите содержание проекта (12-15 операций).
2. Составьте список состава операций

Наименование пакета работ	Наименование операций

3. Методом декомпозиции создайте для данного проекта ИСР.
4. Определите состав и взаимосвязи операций.

Тема 6. Управление качеством и рисками проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Процессы управления качеством проекта.
2. Назовите основные методы и инструменты управления качеством проекта.
3. Система контроля качества проекта и оценка ее эффективности.
4. Понятие риска и неопределенности в проектах. Как они связаны между собой?
5. Назовите различные классификации рисков и охарактеризуйте основные виды рисков проекта.
6. Методы прогнозирования рисков проекта.
7. Методика управления рисками проекта.
8. Стратегии реагирования на проектные риски.
9. Как оценить вероятность актуализации рисков проекта?

Примеры практических заданий

Решение кейсов.

1. Выберите проект для исследования из предложенных кейсов. Примеры кейсов представлены в Приложении А.
2. Определите основные риски данного проекта.
3. Рассчитайте вероятность возникновения каждого выявленного риска.
4. Предложите для каждого выявленного риска стратегию реагирования.

Тема 7. Планирование управления проектом

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Процессы инициации проекта. Что такое бизнес-идея?
2. Оценка и выбора оптимального варианта реализации проекта. Метод экспертной оценки.

3. Назовите основные группы процессов планирования проекта.
4. Как рассчитывается стоимостная оценка ресурсов операций?
5. Разработка бюджета расходов.
6. Планирование системы качества в проекте.
7. Планирование человеческих ресурсов в проекте.
8. Кадровое планирование в управлении проектами.
9. Система контроллинга персонала в управлении проектами

Примеры практических заданий

Решение кейсов.

Выберете проект для исследования из предложенных кейсов. Примеры кейсов представлены в Приложении А.

1. Разработайте бюджет расходов для данного проекта по ресурсам, заполнив таблицу:

Наименование ресурса	Количество	Стоимость
- финансовые		
- материальные		
- человеческие		
- информационные		

2. Определите требования к финансированию проекта.
3. Определите состав команды проекта и постройте ее организационную структуру.
4. Определите систему кадрового планирования в команде проекта.
5. Сформулируйте цель, задачи и основные направления системы контроллинга персонала данного проекта.

Тема 8. Управление исполнением проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Назовите основные группы процессов исполнения проекта.
2. Управление исполнением проекта.
3. Методология управления проектами.
4. Работа и поставщиками и контрагентами. Выбор поставщиков.
5. Управление изменениями при реализации проекта.
6. Анализ отклонений и корректировка плана проекта.
7. Метод освоенного объема. Назовите его достоинства и недостатки.
8. Анализ бюджета по завершении.
9. Как определяется эффективность исполнения проекта?
10. Управление конфликтами с ключевыми участниками проекта.

Примеры практических заданий

1. Тренинг «Разрешение межличностных конфликтов»

2. Решение кейсов.

Выберете конкретный проект для исследования. Примеры кейсов представлены в Приложении А. Ответьте на следующие вопросы:

1. Краткая характеристика проекта.
2. Основные участники проекта.
3. Какие конфликты интересов могут возникнуть при его реализации (Между кем и кем? Конструктивные или деструктивные?)
4. Каковы их причины?
5. Каковы их возможные последствия (положительные и отрицательные)?
6. Какие способы разрешения этих конфликтов вы можете предложить?

Тема 9. Управление завершением проекта

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Процессы завершения проекта.
2. Причины успехов и провалов проектов. Как избежать провала проекта?
3. Критерии успешности проекта.
4. Оценка и анализ эффективности проекта.
5. Процедуры закрытия проекта.
6. Специфика поведения команды проекта на стадии завершения.
7. Мероприятия по закрытию проекта. Что включает в себя административное закрытие проекта?
8. Создание архива проекта.
9. Что такое переход проекта в процесс? В каких случаях это происходит?

Примеры практических заданий

Темы докладов:

1. Виды послепроектного обслуживания.
2. Модели и методы мультипроектного управления.
3. Стимулирование в управлении проектами.
4. Методы агрегирования в управлении проектами.

Контрольная работа.

Примеры контрольных заданий представлены в Приложении Б.

3. Организация выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление проектами»

Содержание отчета по лабораторной работе должно включать:

1. Введение (цель работы, краткое описание условий, характеристика объекта исследования и прочие исходные данные)
2. Основную часть (описание самой работы), выполненную в соответствии с заданием.
3. Заключение (выводы)
4. Список используемой литературы

Лабораторная работа №1.

Управление «жесткими» и «мягкими» проектами

Цель работы: формирование у студентов знания особенностей управления «жесткими» и «мягкими» проектами и навыков анализа практических ситуаций.

Задание 1. Приведите примеры «жестких» и «мягких» проектов (по 3-4) и обоснуйте свой выбор.

Задание 2. Ситуационная задача «Создание и выпуск новой продукции».

Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения.

Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже:

Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа».

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные

требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа:

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?
2. Чья точка зрения, по вашему мнению, является более приемлемой и почему?
3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?
4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

Лабораторная работа №2.

Социометрическое измерение группы и формирование команды (задание выполняется в малых группах)

Цель работы: формирование у студентов навыков анализа состояния команды проекта, а также использования технологий оценки и контроллинга персонала.

Социально-психологический тест, разработанный Дж.Морено, применяется для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, т.е. взаимных симпатий между членами группы, и решения следующих задач:

- а) измерение степени сплоченности-разобщенности в команде проекта;
- б) выявление относительного авторитета членов команды проекта по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);
- в) обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

В зависимости от задач, которые призвано решить исследование, и от особенностей (возрастных и профессиональных) изучаемых групп формируются критерии социометрического выбора. Критерий - это вид деятельности, для выполнения которой индивиду нужно выбрать или отвергнуть одного или нескольких членов группы. Он формулируется в виде определенного вопроса социометрического теста. По содержанию критерии могут быть формальными и неформальными. С помощью первых измеряются отношения по поводу совместной деятельности, ради выполнения которой создана группа. Вторые служат для измерения эмоционально-личностных взаимоотношений, не связанных с совместной деятельностью (например, выбор товарищи для досуга). В зависимости от ориентации критерии делятся на

позитивные («С кем бы вы хотели работать?») и негативные («С кем бы вы не хотели работать?»).

Задание:

Разработать критерии деятельности и опросник. Произвести социометрическое тестирование группы (группа выбирается студентом самостоятельно), заполнить социометрическую матрицу, нарисовать социограмму. Разработать рекомендации для повышения эффективности работы команды.

Методика социометрического тестирования

Перед началом опроса необходим инструктаж тестируемой группы (социометрическая разминка). В ходе него следует объяснить группе цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

Способ выбора: разрешается полная свобода выбора (каждый может записать столько решений, сколько пожелает).

Обработка данных и интерпретация результатов

На основании полученных результатов составляется матрица (Таблица 1). Матрица состоит: по вертикали – из списка фамилий группы, расположенных в алфавитном порядке и сгруппированных по половому признаку; по горизонтали – их номера, под которыми испытуемые обозначены в списке.

Таблица 1

Матрица социометрических положительных выборов

№	Фамилия, имя, отчество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Александров Паша		1	2			3				
2	Иванов Сергей			1 *	2*		3 *				
3	Петров Дима		2 *		3 *					1	
4	Сарченко Сергей		2 *	1*							3
5	Алферова Ира							1 *	3*	2 *	
6	Володина Галя		3 *					2*		1*	
7	Ладзина Наташа					1 *	2 *			3 *	
8	Ловшина Нина					1 *	3	2			
9	Покровская Алла					2 *	1 *	3*			
10	Самойлова Таня						2	1	3		
Кол-во выборов (М)		0	4	3	2	3	6	5	2	4	1
Кол-во взаимных выборов		0	3	2	2	3	3	3	1	3	

* Звездочкой отмечены взаимные выборы

Вычисление социометрического статуса каждого учащегося, который определяется по формуле:

$$C = \frac{M}{n - 1}$$

где С – социометрический статус члена команды;

М – общее число полученных испытуемыми положительных выборов (если учитывать отрицательные выборы, то их сумма вычитается от суммы положительных);

n – число испытуемых.

Например, социометрический статус Иванова С. будет равен $4 : 9 = 0,44$

В зависимости от количества полученных социометрических положительных выборов можно классифицировать испытуемых на пять статусных групп (Таблица 2). Среднее число полученных выборов одним испытуемым (К) вычисляется по формуле:

$$K = \frac{\text{Общее число сделанных выборов}}{\text{Общее количество испытуемых}}$$

Для нашего примера $K = 30 : 10 = 3$.

Таблица 2

Классификация испытуемых по итогам социометрического эксперимента

Статусная группа	Количество полученных выборов
«Звезды»	В два раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Предпочитаемые»	В полтора раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Принятые»	Равно среднему числу полученных выборов одним испытуемым.
«Непринятые»	В полтора раза меньше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым
«Отвергнутые»	Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных выборов одним испытуемым

В соответствии с данными матрицы испытуемых можно отнести к следующим группам:

«Звезды» – Володина Г.;

«Предпочитаемые» – Ладзина Н.;

«Принятые» – Иванов С., Петров Д., Сарченко С., Алферова И., Левшина Н., Покровская А.;

«Непринятые» – нет;

«Отвергнутые» – Александров П., Самойлова Т.

Одним из показателей благополучия складывающихся отношений является коэффициент взаимности выборов. Он показывает, насколько взаимны симпатии в общности. Коэффициент взаимности (КВ) вычисляется по формуле:

$$KB = \frac{\text{Количество взаимных выборов}}{\text{Общее число выборов}}$$

В нашем случае $KB = (20 : 30) \times 100\% = 66,7\%$. Данный показатель свидетельствует о большом количестве взаимных выборов.

На основе заполненной матрицы строится социограмма. Она позволяет визуализировать результаты, наглядно увидеть картину сложившихся взаимоотношений в команде.

Наиболее распространенный вид социограммы – «мишень». Она представляет собой набор концентрических окружностей, число которых соответствует наибольшему количеству выборов для одного члена группы. Удобно мужчин и женщин на рисунке отмечать разными геометрическими фигурами (см. рис.1)

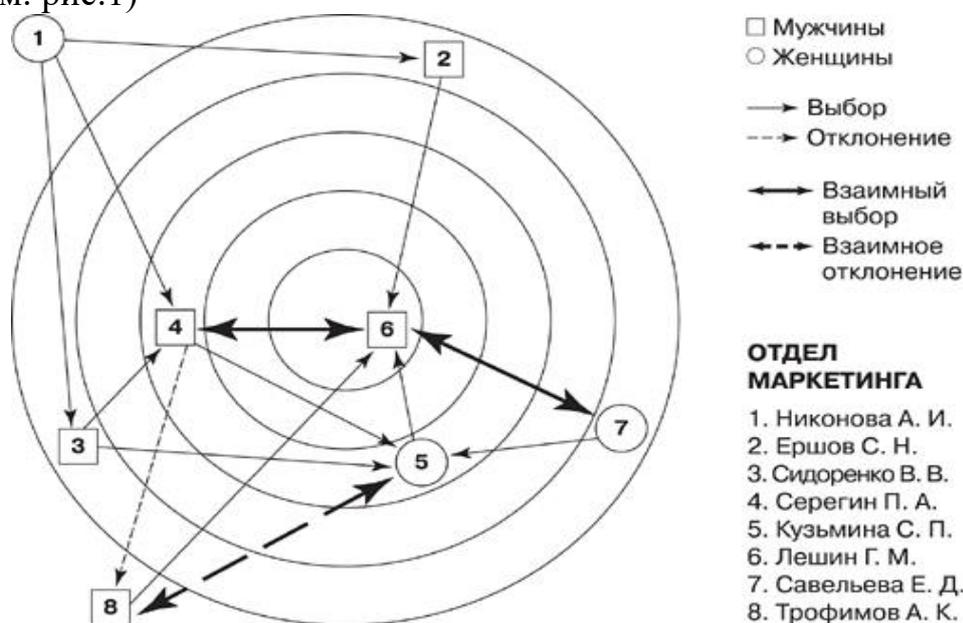


Рис.1. Пример социограммы.

Лабораторная работа 3.
Организация проектных коммуникаций
(задание выполняется в командах по 5-6 человек)

Цель работы: формирование у студентов навыков организации эффективных коммуникаций в проектной деятельности, а также навыков командной работы.

Задание 1.

Деловая игра «Подготовка и проведение совещания команды проекта».

Каждая команда выбирает какой-либо конкретный проект и создает сценарий проведения делового совещания.

Методические указания по разработке сценария совещания:

- 1) Выбрать проект.
- 2) Определить и описать характеристики ситуации «на данный момент времени»: фазу проекта, объем выполненных работ, основные достижения и проблемы.
- 3) Описать проблемы, которые необходимо решить на совещании.
- 4) Определить вид совещания, особенности его структуры и проведения.

5) Распределить психологические роли и обязанности каждого члена команды, участвующего в совещании.

6) Организовать и провести совещание (регламент 15-20 минут для каждой команды).

7) Анализ результатов проведения совещания (эффективности коммуникаций).

Задание 2. Заполните таблицу «Организация проектных коммуникаций» для выбранного проекта.

Таблица 3

Организация проектных коммуникаций

Основные потребители информации	Коммуникационный канал	Форма сообщения	Частота использования канала
Руководитель проекта			
Клиент/заказчик (для осведомленности о ходе выполнения работ);			
Спонсор (инвестор) проекта (для принятия стратегических решений о продолжении или закрытии проекта)			
Поставщики (при возникновении потребности в материалах, оборудовании, необходимом для выполнения работ).			
Исполнители проекта (для получения заданий и формирования отчетности)			

Лабораторная работа 4.

Использование технологий маркетинга персонала в управлении проектами

Цель работы: формирование у студентов навыков использования методов и технологий маркетинга персонала, которые можно использовать в управлении проектами, а также навыков реализации стратегии привлечения персонала.

Задание 1. Определить конкретные сегменты рынка труда при поиске специалистов в команду проекта по строительству частных домов (креативные индивидуальные проекты):

- бухгалтер-экономист;
- креативный дизайнер-архитектор,
- креативный дизайнер интерьера;
- маркетолог;

- HR-менеджер;
- специалист по сайтостроению и ПО;
- специалист по работе с клиентами.

Задание 2. Самостоятельное составление рекламного объявления об одной вакансии (самостоятельный выбор студента из предложенных в первом задании). Рекомендуемая схема объявления о вакансии:

- особенности организации и проекта (наименование, месторасположение, деятельность организации);
- характеристика должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста и развития);
- требования к кандидату (уровень и профиль образования, специальные знания, опыт, квалификация, навыки, желательные социально-демографические характеристики, работоспособность и др.);
- система стимулирования труда и льгот, условия труда;
- особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи);
- адрес организации, контактные телефоны, электронная почта, время обращения.

Задание 3. Поиск в местных СМИ грамотно составленных и ошибочных объявлений о вакансиях в организациях. По 3-4 примера.

Задание 4. Разработка текста объявления о той вакансии в проекте, которая рассматривалась в задании 2. Объявление должно быть написано на понятном для данного специалиста профессиональном языке.

Лабораторная работа 5.

Оценка проектов по критериям успешности и эффективности

Цель работы: формирование у студентов навыков определения критериев успешности и эффективности проектов, а также их оценки.

Задание 1. Разработать список ключевых показателей проекта (на примере конкретного проекта) и систему их оценки. Система оценки показателей должна отвечать следующим требованиям: позволять оперативно отслеживать ход проекта, своевременно получить данные об отклонениях в прогрессе, использовании ресурсов, качестве выполняемой работы.

Задание 2. Проведите анализ ситуации и ответьте на вопросы.

Кейс «В ожидании завершения проекта».

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично

присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта - он завершился в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл.

Однако в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через недели завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в \$75 тыс.

Вопросы:

- 1) Определите суть проблемы данной ситуации. Объективна или субъективна данная проблема?
- 2) Какие ошибки были допущены руководителем, старшим менеджером проекта и программистом?

- 3) Кому и что нужно было сделать, чтобы этого не произошло?
- 4) Какие действия мог бы предпринять HR-менеджер данного проекта?
- 5) Что необходимо предпринять HR-менеджеру для того, чтобы подобная ситуация не повторялась в следующих проектах.

Лабораторная работа 6.

Диагностика и профилактика личной профессиональной деформации и профессионального выгорания членов проектной команды (задание выполняется в парах)

Цель работы: овладение студентами навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

Задание 1. Определите и обоснуйте специфические факторы (факторы риска), связанные с проектной деятельностью, которые увеличивают риск профессиональной деформации и профессионального выгорания руководителя и членов команды проекта.

Задание 2. Идентифицируйте и опишите источники, виды и проявления профессиональных деформаций на примере конкретного проекта.

Задание 3. Подготовка и презентация программы формирования у членов проектной команды следующих важных качеств и характеристик личности: стрессоустойчивость, толерантность, мобильность, коммуникабельность, умение управлять своим временем, самоуправление, самообучение, самоорганизация и пр. (Одна характеристика на группу по выбору студентов).

Методические указания по выполнению задания

При выполнении задания необходимо придерживаться следующего алгоритма написания программы:

- 1) определить цели и задачи программы, обосновать ее актуальность;
- 2) разработать диагностические процедуры по распознаванию профессиональных деформаций у членов команды проекта;
- 3) разработать приемы и методы, которые могут способствовать решению задач по профилактике и коррекции затруднений в профессиональном развитии специалиста;
- 4) обосновать трудности при реализации элементов программы;
- 5) представить ожидаемые результаты;
- 6) подготовить доклад и презентацию программы.

4. Задания для самостоятельной работы

Темы докладов

1. Эволюция управления проектной деятельностью.
2. Особенности проектного менеджмента в России.
3. Торги и контракты в проектной деятельности.
4. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
5. Управление проектами коммерческой фирмы.
6. Специфика управления государственными пилотными проектами.
7. Управление взаимодействиями и информационными связями при реализации проекта.
8. Использование графика Ганта в проектной деятельности.
9. Аутсорсинг управления проектами.
10. Использование принципов Деминга в проектном менеджменте.
11. Модели и методы мультипроектного управления.
12. Стимулирование в управлении проектами.
13. Методы агрегирования в управлении проектами.
14. Как заключить взаимовыгодный контракт.
15. Психология переговоров.
16. Юридические тонкости работы с контрактами.
17. Виды послепроектного обслуживания.
18. Организация эффективного офиса проекта.
19. Роль эффективных коммуникаций в управлении проектом.
20. Организация эффективных коммуникаций с основными стейкхолдерами проекта.
21. Маркетинг персонала организации как философия развития кадров.
22. Поведенческий маркетинг в управлении персоналом проекта.
23. Практика использования маркетинга персонала в проектах зарубежных компаний.
24. Использование маркетинга персонала в проектах в практике работы отечественных предприятий.
25. Актуальность, требования и нормы управления инновационным коллективом.
26. Организация творческой работы инновационного коллектива.
27. Принципы организации эффективного контроллинга.
28. Виды стратегий привлечения персонала.
29. Здоровьесберегающие технологии в профессиональной деятельности.
30. Диагностика факторов, способных вызвать развитие профессиональной деформации.
31. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко.
32. Технологии формирования компетентности здоровья.

Вопросы к зачету

1. Проект и проектная деятельность. Роль проектной деятельности в развитии современных организаций.
2. Основные признаки проекта. SMART-анализ.
3. История развития проектной деятельности и проектного менеджмента.
4. Классификация проектов. Основные ограничения проекта.
5. Жизненный цикл проекта: понятие, основные фазы.
6. Окружение и ключевые участники проекта (стейкхолдеры).
Управление участниками проекта.
7. Сущность и содержание фазы инициации проекта. Устав и план управления проектом.
8. Иерархическая структура работ (ИСР). Определение состава и взаимосвязей операций.
9. Разработка расписания проекта.
10. Стоимостная оценка проекта. Базовый план по стоимости.
11. Планирование и управление качеством проекта.
12. Фаза исполнения проекта. Организация процесса управления исполнением проекта.
13. Процесс мониторинга и управления работами проекта. Управление изменениями.
14. Понятие и виды контрактов. Методы управления контрактами.
15. Процессы и процедуры завершения проекта. Причины успехов и провалов проектов.
16. Оценка и анализ эффективности проекта.

Вопросы к экзамену

1. Проект и проектная деятельность. Роль проектной деятельности в развитии современных организаций.
2. Основные признаки проекта. SMART-анализ.
3. История развития проектной деятельности и проектного менеджмента.
4. Классификация проектов.
5. Жизненный цикл проекта: понятие, основные фазы.
6. Основные ограничения проекта. Матрица компромиссов.
7. Окружение проекта. Инструменты и методы изучения окружения проекта.
8. Ключевые стейкхолдеры проекта. Управление стейкхолдерами проекта.
9. Команда проекта: понятие, ключевые роли, типы проектных команд.
10. Основные функции и полномочия руководителя проекта.
11. Командные модели управления проектами.
12. Типы организационных структур управления проектами.

13. Сущность и содержание фазы инициации проекта.
14. Устав и план управления проектом.
15. Иерархическая структура работ (ИСР). Инструменты и методы создания ИСР (метод декомпозиции, шаблоны).
16. Определение состава и взаимосвязей операций. Метод «набегающей волны»
17. Планирование ресурсов проекта. Инструменты и методы, используемые при оценке ресурсов операций.
18. Разработка расписания проекта. Инструменты и методы (метод критического пути, метод сжатия расписания и метод выравнивания ресурсов).
19. Стоимостная оценка проекта. Базовый план по стоимости.
20. Планирование и управление качеством проекта.
21. Система контроля качества проекта и оценка ее эффективности
22. Состав офиса проекта. Сущность, назначение и достоинства виртуального офиса.
23. Фаза исполнения проекта. Организация процесса управления исполнением проекта.
24. Процесс мониторинга и управления работами проекта. Управление изменениями.
25. Понятие и виды проектных рисков.
26. Мониторинг и управление рисками проекта. Стратегии реагирования на риск.
27. Управление отклонениями и изменениями в проекте.
28. Понятие и виды контрактов. Методы управления контрактами.
29. Процессы и процедуры завершения проекта.
30. Причины успехов и провалов проектов. Критерии успешности проекта.
31. Оценка и анализ эффективности проекта.
32. Особенности «жестких» и «мягких» проектов.
33. Концепция АРМ в управлении «мягкими проектами». Модель процесса АРМ.
34. Кадровое планирование и контроллинг в управлении проектами.
35. Стратегии привлечения персонала в команду проекта.
36. Методы подбора и отбора кандидатов в команду проекта.
37. Самоуправление и самообучение как важнейшие характеристики членов проектной команды.
38. Специфика процесса командообразования в управлении проектом.
39. Командные модели управления проектами. Условия выбора модели.
40. Основные коммуникационные инструменты проектной деятельности.
41. Взаимосвязь процессов коммуникации с группами управленческих процессов.
42. Маркетинговые технологии и инструменты, применяемые в проектной деятельности.
43. Процессы управления клиентскими отношениями.

44. Критерии и методы оценки эффективности проектов.
45. Методы оценки эффективности управления проектами.
46. Диагностика личной профессиональной деформации и профессионального выгорания членов проектной команды.
47. Методы профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания членов проектной команды.
48. Здоровьесберегающие технологии в проектной деятельности.

Тесты для самопроверки

1. Что относится к признакам плохого микроклимата в команде проекта??
 - А) задержки с финансированием проекта
 - Б) изменение целей проекта
 - В) допущено много ошибок
 - Г) все ответы верны

2. Что позволяет обеспечить полный контроль над ситуацией на рынке занятости для того, чтобы с максимальной эффективностью удовлетворять потребности проекта в кадровом ресурсе?
 - А) организационная структура
 - Б) кадровая политика организации
 - В) маркетинг персонала
 - Г) система оценки персонала

3. Кто формирует команду проекта?
 - А) руководитель проекта
 - Б) заказчик
 - В) инвестор
 - Г) отдел кадров предприятия

4. При реализации проекта по контракту, кем в первую очередь должны быть одобрены любые изменения, связанные с проектом?
 - А) исполнителями
 - Б) командой проекта
 - В) подрядчиком
 - Г) заказчиком

5. На какой фазе реализации проекта необходимо проводить оценку эффективности работы персонала?
 - А) на фазе мониторинга и контроля
 - Б) на фазе исполнения
 - В) на всех перечисленных фазах
 - Г) на фазе завершения

6. Как называются специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам и на всех этапах его реализации?

- А) исполнители
- Б) заказчики
- В) подрядчики
- Г) консультанты

7. Какая организационная структура более всего подходит для проектной деятельности?

- А) линейная
- Б) линейно-функциональная
- В) матричная
- Г) дивизиональная

8. Что из перечисленного относится к функциям руководителя проекта?

- А) формирование команды проекта
- Б) определение ответственности и содержания работ для каждого члена команды проекта
- В) участие в подборе, подготовке и мотивации членов команды проекта
- Г) все ответы верны

9. Что может стать причиной провала проекта?

- А) частые конфликты в команде проекта
- Б) задержки в финансировании проекта
- В) сопротивление окружения проекта
- Г) все ответы верны

10. Могут ли в команду проекта входить сотрудники из разных подразделений компании?

- А) да
- Б) нет
- В) только в исключительных случаях
- Г) только в небольших проектах

11. Как называется промежуток времени между моментом формализации идеи или утверждения технического задания проекта и моментом его закрытия?

- А) реализацией проекта
- Б) система управления проектом
- В) жизненный путь проекта
- Г) жизненный цикл проекта

12. Временная специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период его осуществления, называется...

- А) структурным подразделением организации
- Б) командой проекта
- В) отделом
- Г) бригадой

13. Технология определения и формулирования цели

- А) SNW-анализ
- Б) SMART-анализ
- В) SWOT-анализ
- Г) Все ответы верны

14. Измеримое отступление (дивергенция) от базового или ожидаемого значения какого-либо показателя проекта, в проектном менеджменте называют...

- А) риском проекта
- Б) резервом проекта
- В) отклонением
- Г) катастрофой

15. Субъектом управления проектом является...

- А) инвестор
- Б) руководитель проекта
- В) государство
- Г) общественность

16. От чего зависит состав команды проекта?

- А) от специфики проекта
- Б) от соотношения «психологических» ролей
- В) от мнения и предпочтений руководителя проекта
- Г) все ответы верны

17. Описание целей проекта с точки зрения их выгоды для различных участников проекта, а также для его внешнего окружения – это...

- А) сущность проекта
- Б) система управления проектом
- В) миссия проекта
- Г) стратегия проекта

18. Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг, называется...

- А) план
- Б) проект
- В) задача
- Г) инновация

19. Какой стиль управления более всего подходит для управления командой проекта?

- А) авторитарный
- Б) либеральный
- В) демократический
- Г) бюрократический

20. Кто из членов команды проекта (по классификации ролей Р.М. Белбина) обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты?

- А) добытчик
- Б) председатель
- В) рабочая пчелка
- Г) критик

5. Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Управление проектами: Учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 349 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=918075>

Дополнительная литература

1. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблицер, 2016. – 180 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=926069>

2. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 208 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=400634>

3. Управление проектами: Учебное пособие / Рыбалова Е. А. - 2015. 206 с.: Научно-образовательный портал ТУСУР, <https://edu.tusur.ru/publications/5032>

4. Управление проектами: Учебное методическое пособие / Рыбалова Е. А. - 2015. 149 с.: Научно-образовательный портал ТУСУР, <https://edu.tusur.ru/publications/5031>

5. Управление проектами: Учебное пособие / Ясельская А. И. - 2012. 160 с.: Научно-образовательный портал ТУСУР, <https://edu.tusur.ru/publications/2295>

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

- Словарь экономических терминов <http://economicportal.ru>
- Информационный портал <http://www.elibrary.ru>
- База федерального и регионального законодательства <http://www.garant.ru>
- Университетская информационная система РОССИЯ <http://www.uirussia.msu.ru>
- Журнал «Директор-Инфо» <http://www.director-info.ru>
- Журнал «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>
- Журнал «Реальный бизнес» <http://www.real-business.ru>

Примеры кейсов

Кейс 1.

Наименование проекта: проект по созданию Центра эстетического развития в г. Томск;

Тип документа: бизнес-план средней детализации, включая самостоятельное исследование рынка культурно-досуговых услуг Томска;

Бюджет проекта: 455 тыс. руб.;

Отрасль: культурно-досуговая деятельность;

Источники финансирования: собственные средства;

Цель: открытие Центра эстетического развития для детей и взрослых;

Направленность: социально-коммерческая;

Заинтересованные пользователи: инициатор проекта, выступающий в качестве основного инвестора по проекту и прочие потенциальные инвесторы;

Особенности проекта: Центр предложит своим посетителям любых возрастов возможность заниматься в группах или индивидуально хореографией, хоровым пением, обучением игры на различных музыкальных инструментах. В дальнейшем ассортимент предлагаемых услуг планируется расширить, включив в него занятия художественным мастерством. Среди преимуществ Центра – профессиональный коллектив, способствующий к проведению обучения в дружественной творческой атмосфере, относительно невысокая стоимость и гибкий график занятий.

Кейс 2.

Наименование проекта: проект по созданию event-агентства по организации праздников;

Тип документа: бизнес-план с отдельным маркетинговым исследованием рынка;

Бюджет проекта: 1,4 млн. рублей;

Отрасль: сфера предоставления event-услуг (рынок event-индустрии);

Источники финансирования: собственные средства и частные инвестиции;

Цель проекта: создание агентства, специализирующегося в области предоставления профессиональных event-услуг корпоративным клиентам и частным лицам;

Направленность: коммерческая;

Заинтересованные пользователи: инициатор/заказчик проекта, частный инвестор;

Срок реализации проекта: 3 месяца.

Особенности проекта: отраслью деятельности инициатора проекта является сфера предоставления event-услуг (рынок event-индустрии). Она включает в себя три направления: 1. Trade: мероприятия, нацеленные на

продажи: презентации, деловые встречи и т.д. 2. Corporate: мероприятия для сотрудников и партнеров компании, с большой долей имиджевой составляющей: Новый год, дни рождения компании и т.д. 3. Special-events: фестивали, концерты, специальные события. Запуск event-агентства не требует осуществления больших капиталовложений. Основным активом в данном случае является наличие разработанной программы активного продвижения продукта на рынок, контакты организаторов проекта в деловой среде и способность генерировать и воплощать идеи для осуществления уникальных и незабываемых мероприятий для клиентов. Прогнозируется, что порядка 20% от общего числа клиентов составят крупные фирмы, уделяющие особое внимание корпоративному отдыху и досугу, 30% - это семейные праздники, 30% - доля ресторанов и клубов, заинтересованных в привлечении посетителей путем проведения шоу-программ, либо в укреплении своего имиджа, 20% - прочие услуги.

Кейс 3.

Наименование проекта: организация специализированного агентства по ремонту квартир с их последующей сдачей в аренду;

Тип документа: бизнес-план;

Бюджет проекта: 1,1 млн. рублей;

Отрасль: недвижимость;

Источники финансирования: собственные средства, средства инвестора;

Цель проекта: создание специализированного агентства по ремонту квартир и их последующей сдаче в аренду;

Направленность: коммерческая;

Заинтересованные пользователи: инициатор проекта, инвестор;

Особенности проекта: Создаваемое агентство нацелено на предоставление главного вида услуг – косметического ремонта квартир населения. Специфика производства данного вида услуг предполагает, что в качестве оплаты за их оказание будет приниматься отремонтированное жилое помещение (по договору субаренды), которое будет сдаваться в аренду в течении срока, определенного, исходя из стоимости произведенных работ. Финансирование производимых подрядной организацией ремонтных работ будет осуществляться за счет средств частных инвесторов, привлеченных в проект для финансирования работ на конкретных объектах.

Кейс 4.

Наименование проекта: проект создания юридической консультации со специализацией на антиколлекторской деятельности;

Тип документа: технико-экономическое обоснование;

Бюджет проекта: 1,2 млн. рублей;

Отрасль: услуги населению;

Источники финансирования: собственные средства;

Цель проекта: создание юридической службы, основным направлением деятельности которой, будет являться оказание услуг клиентам, оказавшимся в сложной ситуации взаимоотношений с кредитором;

Направленность: коммерческая;

Заинтересованные пользователи: инициатор проекта;

Особенности проекта: основным видом деятельности компании будет - консультация по широкому спектру юридических вопросов со специализацией на антиколлекторской деятельности. Деятельность юриста-антиколлектора состоит в том, чтобы с юридической точки зрения оценить возможность снижения штрафных санкций, комиссий и иных платежей, выставляемых банком при взыскании задолженности через суд, консультировать клиента о том, что ему делать в конкретной ситуации, при потере дохода, при увеличении банком выплат по кредиту, вести переговоры с банками, консультировать по вопросу уголовной ответственности.

Кейс 5.

Наименование проекта: проект создания предприятия по предоставлению услуг по заточке режущего инструмента для деревообработки и металлообработки;

Тип документа: бизнес-план по стандартам КЭРППиТ, включая маркетинг проекта, для получения гранта;

Бюджет проекта: 0,7 млн. руб.;

Отрасль: обслуживание производственных предприятий;

Источники финансирования: собственные средства, госсубсидия.

Цель проекта: подготовка бизнес-плана по стандартам КЭРППиТ для получения государственного финансирования по программе «Гранты начинающим субъектам малого предпринимательства на создание собственного бизнеса»;

Направленность: коммерческая;

Заинтересованные пользователи: КЭРППиТ, собственник проекта;

Особенности проекта: целью проекта является введение в строй и эксплуатацию производственного цеха фирмы по заточке деревообрабатывающего и металлообрабатывающего инструмента. Заказчиками будут выступать мебельные фабрики, столярные мастерские, лесопилки, оконные производства и другие фирмы по переработке древесины, использующие данный вид услуг для обслуживания режущего инструмента, задействованного в их производстве. Для реализации проекта требуется финансирование в сумме 697,2 тысяч рублей. Затраты на реализацию проекта будут профинансированы на 57% за счет собственных средств инициатора – 397,2 тысяч рублей и на 43% за счет “гранта начинающим субъектам малого предпринимательства на создание собственного бизнеса” в сумме 300 тысяч рублей.

Примерные задания итоговой контрольной работы (1 семестр)

Проекты:

Вариант 1. «Чистый город» (город без беспризорных животных).

Вариант 2. Организация санаторно-курортных зон в Томской области.

Вариант 3. Организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией.

Вариант 4. Запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе.

Вариант 5. Постройка загородного дома.

Вариант 6. Организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ОАО «Манотомь», специализирующегося на выпуске манометров, манометрических термометров, датчиков давления и пр.)

Вариант 7. Открытие сети магазинов изотерической продукции;

Вариант 8. Реконструкция Театра оперы и балета;

Вариант 9. Возведение пирамиды в современном Египте;

Вариант 10. Строительство газопровода в сельской местности.

Задания контрольной работы:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.

2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.

3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.

4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.

5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.

6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.