

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ

В.Э. Зайковский (старший преподаватель Института социально-гуманитарных технологий)

(Национальный исследовательский Томский политехнический университет – НИ ТПУ)

В статье показана важность практической подготовки руководителей проектов и участников проектных команд. Приведен пример организации комплексного обучения для выполнения корпоративного социального проекта. Предложено использование деловой игры для повышения компетенции руководителя. Обучающий программный комплекс «Z-project» применен как способ обучения практике проведения финансово-экономических расчетов.

Ключевые слова:

Управление проектами, руководитель проекта, проектная команда, деловая игра, обучающий программный комплекс.

Важной составляющей системы управления проектами (УП) является персонал компании, ведь именно подготовленная и обученная проектная команда является ключевым фактором успеха для эффективного достижения целей проекта.

Особенностью проектного управления является тесная связь с практической деятельностью организации. Отсюда и особые требования и к процессу преподавания, и к системе образования в области менеджмента.

Роль руководителя проекта сегодня трудно переоценить – от его компетенции зависит насколько своевременно, в полном объеме и качественно будет выполнено содержание проектных работ. Как правило, в крупной и средней компании руководитель проекта – это менеджер среднего звена, обладающий знаниями, эрудицией, коммуникационными навыками, а также человек, мыслящий системно, обладающий лидерскими качествами и способностью к обучению и развитию.

Руководитель должен уметь разбираться в сути управляемого проекта, он должен иметь навыки интеграции, т.е. объединение работы всего коллектива компании и внешних подрядчиков – проектировщиков, строителей, консультантов, наладчиков, эксплуатационного персонала.

ООО «Газпром трансгаз Томск», являясь ответственным за реализацию перспективных газотранспортных проектов ОАО «Газпром» на Востоке России, завершает внедрение инновационной управленческой системы - корпоративной системы управления проектами (КСУП), позволяющей организовать исполнение корпоративных проектов развития наиболее эффективно.

Основой системы управления проектами являются сотрудники предприятия – руководители и участники проектных команд, которые будут подготовлены по международным стандартам управления проектами и с учетом лучшего проектного опыта.

В рамках развития кадрового потенциала проводится многоуровневое обучение руководителей проектов и членов проектных команд: обучение разработчиков системы и организация корпоративного обучения управлению проектами:

- Обучение разработчиков системы по международному стандарту управления проектами РМВОК;
- Обучение пользователей КСУП с привлечением консультантов – Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП);
- Разработка корпоративного обучающего курса для специалистов, участвующих в выполнении проектов;
- Подготовка и сертификация специалистов международного уровня - Project Management Professional (PMP).

Для повышения квалификации руководителей был разработан 27-часовой курс «Эффективное управление проектами», который включает в себя информацию об основных понятиях системы управления проектами, инфраструктуре и фазах жизненного цикла проекта, группах процессов и областях знаний УП, в соответствии со стандартом PMI РМВоК.

Опыт реализации корпоративных проектов свидетельствует о важности повышения уровня образованности сотрудников, будь то производственные, организационные или социальные проекты.

Так, в феврале 2013 года компанией ООО «Газпром трансгаз Томск» реализован социальный проект по организации и проведению северного зонального тура V фестиваля самодельных и творческих коллективов и исполнителей ОАО «Газпром» «Факел».

В фестивале приняли участие около 1500 человек из 16 дочерних обществ Газпрома, география участников – европейская часть России, крайний Север, Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток.

Для успешного выполнения проекта была создана организационная структура – команда, на которую возлагалось выполнение работ проекта.

Был проведен тщательный подбор участников команды - подключены лучшие специалисты Общества, приоритетом для них объявлено выполнение работ проекта.

Была реализована «сбалансированная» матричная структура управления – в проект выделены необходимые руководители и специалисты для

выполнения его задач. Члены команды проекта подчинялись и руководителю проекта и руководителю структурного подразделения. По каждому функциональному направлению создана рабочая группа и разработан подробный план мероприятий.

На всех этапах выполнения уделялось большое внимание управлению человеческими ресурсами: формированию команды, ее обучению, развитию, созданию рабочей обстановки, погашению конфликтов.

Для участников команды проекта – кураторов, участвующих в конкурсе делегаций (это 45 человек-работников компании, привлекаемых для организационной работы с делегациями фестиваля) был организован недельный тренинг. Программа обучения включала технологии самоконтроля и стрессоустойчивости, быстрого принятия решений, искусство коммуникации, этикет, стилистику русского языка и культуру речи. Кураторов делегаций обучали организации проживания участников фестиваля в гостиницах, действиям в нестандартных ситуациях, вопросам охраны труда, пожарной безопасности, чрезвычайных ситуаций, оказанию первой медицинской помощи. Были организованы занятия по организации питания, транспортного обеспечения, репетиционного процесса. Практические занятия по действию кураторов с выездами на место проводились в аэропорту, музеях и выставках города, концертных залах и других местах проведения мероприятий.

Очевидно, что значительную часть процесса обучения должна составлять практика. Причем практические занятия не должны ограничиваться рассмотрением «кейсов», абстрагированных примеров из области менеджмента, которые часто в практике системы образования являются нетипичными случаями, либо редко встречающимися в жизни, либо откровенной имитацией, похожей на теоретизирование.

Повысить компетентность менеджера проектов можно, создавая эффективную среду накопления коллективных профессиональных компетенций предприятия.[1]

Руководитель проекта должен хорошо уметь управлять такими разными функциональными областями, как: предметная область проекта, временные параметры проекта, стоимость и финансирование, качество, риски, персонал, коммуникации, конфликты, поставки и контракты, изменения, безопасность. [2]

Для повышения квалификации управляющих проектами автором разработан и зарегистрирован как программа для ЭВМ (свидетельство № 2012661181) обучающий программный комплекс «Z-Project», являющийся элементом системы обучения руководителей и специалистов по управлению проектами.

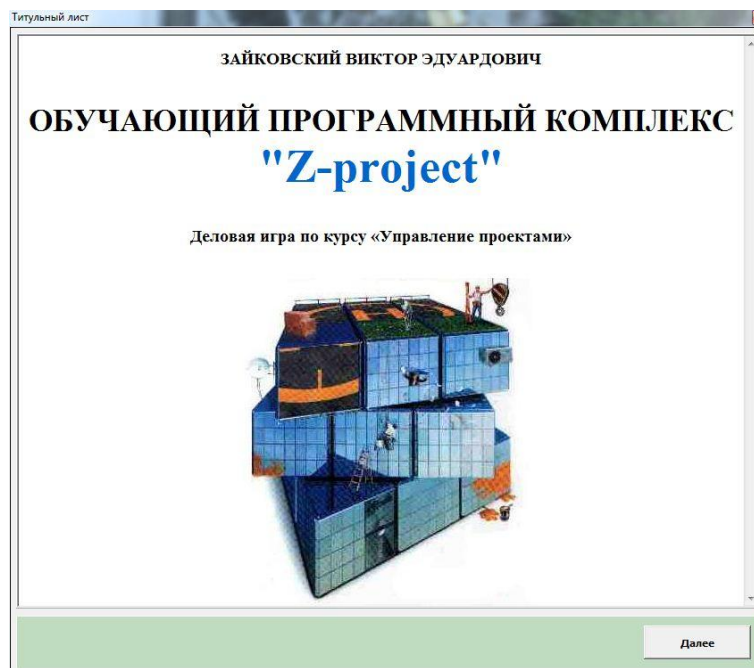


Рис. 1. ОПК «Z-project»

Обучающий программный комплекс «Z-project» (ОПК «Z-project») предназначен для обучения основам проектной деятельности, основам экономики и финансов предприятия, слияния операционной (текущей) и проектной деятельности предприятия.

ОПК «Z-project» предназначен для обучения руководителей проектов и участников команды проектов. Целью является получение навыков инициации, планирования и исполнения проектов, выполнения экономических расчетов для оценки параметров, влияющих на эффективность принятия управленческих решений в проектной деятельности.

Программа выполнена в форме деловой игры. Предназначена для работы 6-12 человек, которые делятся на 3-4 проектные команды по 2-3 человека.



Рис. 2. Схема работы ОПК «Z-project»

Деловая игра проводится в «конкурентной среде» - идет «борьба» команд, работающих на одном «рынке» (например, интуитивно понятный всем мебельный бизнес). Разрабатывая и осуществляя различные стратегии управления, выполняя проекты и проводя экономические расчеты работы компании после каждого «календарного года», участники смогут увидеть и оценить эффективность выполненных проектов и собственных управленческих решений.

Участникам команд предлагается кейс «Мебельная фабрики», с исходными данными, по которым участники смогут выполнить расчеты прибылей-убытков и кэш-фло за первый год работы компании.

После выполнения расчетов проводится «аудиторская проверка» финансовых результатов (участники проверяют результаты других команд), обсуждение финансовых результатов и итогов работы «первого года».

На «второй год» работы компаниям предлагается «финансирование» для выполнения ряда проектов.

Виды проектов, которые могут быть выполнены участниками:

- Проект слияния и поглощения компании
- Проект реконструкции производства
- Проект строительства основных фондов
- Проект повышения эффективности производства
- Проект реорганизации определенного вида деятельности (например, маркетинга).

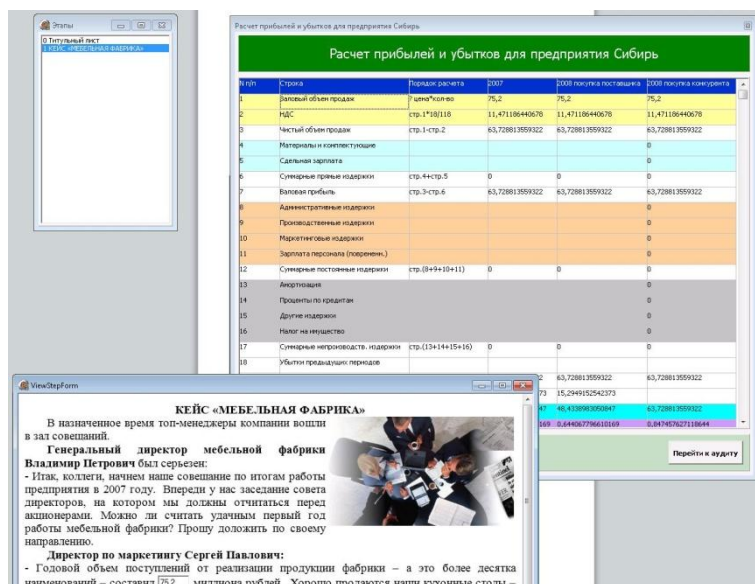


Рис. 3. Экран для решения кейса

На этапе **инициация проектов** участники групп выбирают проекты в соответствии со стратегией развития своей компании и формируют портфель проектов.

Планирование и выполнение проекта осуществляется в виде выполнения расчетов прибылей и убытков, кэш-фло за календарный год работы, расчет доли рынка.

В **завершении проекта** осуществляется оценка результатов работы команд, подведение итогов календарного года, анализ ситуации на «рынке мебели»: анализ экономических, финансовых и маркетинговых показателей работы компаний (выручка, прибыль, рентабельность, затраты, баланс наличности, доли рынка).

Наряду с «ростом рынка», разработкой и выполнением «программы развития» предусмотрена «стагнация рынка», при которой участникам необходимо инициировать, спланировать и выполнить «антикризисную программу» и осуществить «изъятие инвестиций».

Таким образом, в ходе игры каждая команда-«мебельная фабрика» инициирует, планирует и выполняет проекты, ведет «операционную деятельность», а по окончании «финансового года» проводит экономические и финансовые расчеты.

ОПК «Z-project» сводит показатели в единую таблицу за несколько «календарных лет», для проведения анализа показателей работы отдельной компании с учетом выполняемых проектов и «мебельного рынка» в целом.

Программа позволяет проводить неограниченное число циклов – «календарных лет», для лучшего закрепления материала, отработки навыков выполнения экономических расчетов.

По окончании выполнения проектной деятельности участникам предлагается выполнить расчет бюджетной эффективности проекта – осуществить расчет дисконтированных платежей в бюджет и индекса

доходности, для оценки отдачи проектной деятельности на полученные из бюджета субсидии или кредиты.

Рис. 4. Расчет бюджетной эффективности проекта

Уровневание	Формула расчета	2008	2009	2010	Итого
1	Выход оборот продаж	85,49	179,30	258,70	523,49
2	Другие доходы	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Итого доходы	85,49	179,30	258,70	523,49
4	НДС (исключены и уплате по реализации (18% от выручки))	13,03	27,35	34,72	75,09
5	Материалы и комплектующие	12,80	26,96	33,80	73,56
6	Административные издержки	11,00	22,00	44,00	77,00
7	Производственные издержки	16,30	32,60	65,20	114,10
8	Маркетинговые издержки	2,70	5,40	10,80	18,90
9	Другие издержки	1,20			1,20
10	Итого Расходы, obligation НДС	54,47	111,92	171,80	348,19
11	НДС по входящим счетам-фактурам, по оказанию работ, услуг (18% от затрат)	6,71	13,26	26,55	46,52
12	НДС в Бюджет	6,32	14,09	28,21	48,62
13	Сдельная зарплата	2,23	4,70	9,40	16,33
14	Зарплата персонала (повремен.)	26,07	40,10	80,30	146,47
15	Итого Фонд оплаты труда	28,30	44,80	89,70	162,80
16	ЕОП (26 % от ФОТ)	5,80	11,65	23,32	40,77
17	НДФЛ (13% от ФОТ)	2,90	5,82	11,66	20,38
18	Налог на прибыль (20% от прибыли)	0,30	0,70	0,70	1,70
19	Налог на имущество (2% от стоимости)	0,33	0,70	0,70	1,73
20	Итого платежей в Бюджет	12,46	24,91	49,82	97,19
21	Коэффициент дисконтирования	1,21	1,10	1,00	
22	Дисконтированный поток денежных средств в бюджет	18,93	36,28	69,49	124,68

Рис. 4. Расчет бюджетной эффективности проекта

Применение ОПК «Z-project» в процессе обучения персонала позволяет познакомить слушателей с положениями стандарта PMI PMBOK, увеличить уровень образованности участников проектных команд, повысить уровень проектной культуры, обучить практике проведения финансово-экономических расчетов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Неизвестный С.Н. Менеджер проектов: профессиональное образование. Журнал «Проблемы теории и практики управления», №12 (2011г) - с.84-92
2. Рыбаков М.Ю. «Менеджер проекта» звучит гордо. Журнал управления компанией (ЖУК), №3, 2006 - с.14-18

Сведения об авторе:

Зайковский Виктор Эдуардович, ст. преподаватель Института инженерного предпринимательства НИ ТПУ. Р.т. 60-31-22. E-mail: zv@gtt.gazprom.ru
 Область научных интересов: управление проектами, инновационный менеджмент, бизнес-планирование.