

Особенности управления удаленной командой проекта

*Черемискин Денис Геннадьевич, руководитель проектов,
(Россия, Екатеринбург)*

Руководитель: доцент, к.п.н. Шемятихина Лариса Юрьевна

Сегодня в нашем мире очень быстро развиваются информационные технологии, промышленность, бизнес. Всё чаще становится заметным развитие бизнеса, не только по всей географии Российской Федерации, но и остального мира. Нередко мы стали встречать, людей, называемых фрилансерами, работающими удаленно, при выполнении каких-либо проектов. Зачастую можем обнаружить даже целые команды проектов или подразделения, работающие удаленно. В современной литературе понятие «команда управления проектом» встречается всё чаще, в нее входят члены проектной команды, которые непосредственно участвуют и вовлечены в работы по управлению проектом, так в небольших проектах, команда может включать в себя практически всех членов команды. [1] Среди них встречаются сотрудники различных профессий от сервисных инженеров до маркетологов, дизайнеров, руководителей проектов, и других. Огромное количество примеров компаний, вновь открывающих различные направления, например, при реализации стратегий роста, с привлечением удаленных сотрудников. Некоторые компании применяют подход к формированию штаба сотрудников, таким образом, чтобы сократить затраты на ФОТ или же получить услуги профессионалов своего дела, путем привлечения их с разных уголков земли. Такие подходы имеют свои сложности, но и неоспоримые преимущества.

К преимуществам можно отнести финансовую выгоду, за счет снижения издержек на аренду дополнительных помещений и оборудования. Перед компаниями, которые идут на такой шаг, открывается огромная база специалистов, из которой с наибольшей вероятностью можно выбрать достойного кандидата.

С другой стороны, конечно, не обходится и без сложностей. Одной из главных проблем в управлении командой, состоящей из удаленных сотрудников, является ограничение основных каналов коммуникации. Чаще всего могут не совпадать рабочие часы, или же вообще часовые пояса. Имеют место инфраструктурные моменты, ведь у удаленного сотрудника может «отвалиться» интернет, пропасть электричество, например, при необходимости его присутствия на срочном совещании. Одной из проблем также является обмен и хранение корпоративных данных, компании стоит заранее позаботиться об информационной безопасности и предусмотреть программный продукт и соответствующие регламенты, позволяющие решать данную задачу. Можно назвать эти проблемы инфраструктурными.

Очень важным фактором являются организационные моменты, ввиду того что контролировать удаленных членов команды проекта, несколько сложнее, чем если бы они находились в непосредственной близости. В

данном случае могут спасти элементы управления проектами, ведь установленные задачи, сроки и их контрольные точки не останутся без внимания руководителем проекта. В этом случае не помешает применение систем управления проектами, с возможностью контроля выполнения поставленных задач. Данные сервисы помогут распределить роли между участниками проекта, задачи, обеспечат простоту оценки трудозатрат, вести документооборот, обсуждать возникающие вопросы, пользоваться базой знаний. На сегодняшний момент в нашей компании применяются программные продукты компании «Atlassian», такие как «Jira» и «Confluence». Еще одной проблемой может стать «оторванность» сотрудников и непонимание глобальных целей, задач и процессов компании, ведь поначалу сотрудники зачастую выполняют обязанности, не вовлекаясь в другие процессы. С этим тоже возможно бороться, например, с помощью 15-30 минутного обсуждения ежедневно, где все обсуждают над чем работали вчера, какие планы на сегодня, какие моменты беспокоят, и как может помочь команда проекта. Всё это поможет команде держать заданный темп в выполнении поставленных задач.

В том случае, если удаленные сотрудники привязаны к количеству времени, проведенному за работой, необходимо это время замерять, и сегодня это не является сложной задачей, так как различных программных продуктов на этот счет уже великое множество. С помощью них возможно контролировать переработки, анализировать время, затраченное на выполнение тех или иных задач, следить за временем, проведенным в корпоративных мессенджерах, и в целом за работой на оборудовании. Важно понимать, что, если сотрудники всё же находятся в разных часовых поясах, координировать работу специалистов даже с помощью описанных программ будет довольно сложно, особенно если сотрудники находятся в разных странах, например, компания в Москве, сотрудник в Америке – разница в 7 часов, создает общее фактическое время работы всего 2 часа. Поэтому на уровне управления командой проекта, всё же лучшим подходом будет оценка фактического результата работы KPI.

Отсюда может вытекать еще одна группа моментов, связанных с контролем и самоорганизацией сотрудников. Многие руководители проектов стремятся по максимуму контролировать членов команды, которые работают на аутсорсе, это может «убить» мотивацию в команде, т.к. любые действия и так уже отслеживаются с помощью сопровождающих проекты информационных систем. А, недостаток общения может негативно сказаться на качестве работы, поэтому необходимо чаще организовывать видеовстречи, например, раз в неделю или чаще. Дабы повысить настроение сотрудников на довольно длительное время, необходимо устраивать корпоративный отдых. Как показывает практика, это очень эффективный способ поднять настроения сотрудников.

Возвращаясь к эффективности работы и контролю, существует несколько способов контроля с помощью показателей KPI:

1. Каждый сотрудник должен обозначать свои задачи на месяц, неделю

или день в общем календаре CRM-системы или другой программы управления рабочим процессом. При необходимости задачи могут ставить коллеги или руководитель проектов.

2. Когда задача выполнена, сотрудник отмечает это в системе. Это видит руководитель, поэтому может оценить активность работы всех сотрудников по отдельности и выполнение работы в целом.

3. В конце отчетного периода (месяц, квартал и год) начальник анализирует качество работы каждого сотрудника. Сколько заданий было выполнено, сколько было просрочено, сколько ошибок и срывов рабочего процесса. Сухие цифры показывают, как работает человек, и на их основе можно судить о влиянии каждого конкретного сотрудника на развитие компании.

Такие способы могут работать для сотрудников абсолютно в любой стране. Большинство нормальных специалистов понимают, что такое «дедлайн», но стремятся выполнять задачи в удобном темпе работы.

Удаленными от компании могут быть не только команда проекта, но и сам проект, а именно заказчик. И в этом случае необходимо учитывать данные аспекты ведения проектов. На основе вышесказанного можем подвести некоторые итоги подпитав это опытом из жизни при выполнении проектов, реализуемых удаленно.

В данной статье мы выделим 3 основных объекта внимания:

- Команда проекта;
- Менеджер;
- Заказчик.

Ставим акцент именно на них потому, что с ними руководители проектов контактируют чаще всего. Например, если мы возьмем за пример его общение со спонсором проекта, то необходимость общения с ним зачастую возникает 1- 2 раза за всё время исполнения проекта, и как правило в работу он может не включаться.



Выделяя менеджера, имеем ввиду то что он должен четко реагировать на ситуацию, и чаще обращать внимание сам на себя и свои решения, для

возможности собственносовершенствования. Ценность правильного общения с объектами взаимодействия у менеджера очень важна т.к. от этого напрямую зависит результат проекта. В случае с удаленным управлением время на контакты ограничено, ограничены каналы коммуникаций, как мы уже говорили выше. И в этих ограничениях очень важен самоконтроль. Например, во время переписки, редко можно снять напряжение какой-либо шуткой. То есть специфика работы удаленно.

Основными принципами работы являются следующие факты:

- Всё, что не написано – не существует. *«Мечта остается мечтой, пока ты не выразишь ее конкретными словами. После этого она становится целью!»* [4] У команды или у заказчика должно быть с вами всегда единое информационное поле. Поговорили по телефону, обсудили концепцию, условия работы – не зафиксировали электронно – забылось, а при сдаче проекта возникают неудобные вопросы. Не следует, так же использовать почту в формате программы хранения файлов, т.к. зачастую найти потом информацию достаточно сложно.
- Следующий пункт - сбор обратной связи. Чем больше, тем лучше. Это позволяет отслеживать результаты, анализировать статистику, накапливать базу знаний. Это может быть в виде отчетов, приложений к договорам, отзывов и т.д.
- Третий принцип - это синхронизация между участниками проекта.

Важно понимать кто, когда работает, когда доступен для связи, графики работ, это опять же важно для принятия оперативных решений и контроля.

Требования к менеджеру проекта лучше выделить отдельно, и уделить особое внимание. Стандартные и классические требования предъявляемых к менеджменту проектов описано в руководстве, по оценке компетентности менеджеров проектов ГОСТР 53892-2010. [5] Не останавливаясь на нем рассмотрим личные качества данной роли. В первую очередь он должен обладать такими качествами как лаконичность, пунктуальность, уверенное пользование ПО, склонность к доверию. Лаконичность поможет РП, уметь коротко и ясно излагать свои мысли, доводить информацию. Важная информация не должна «замыливаться» в большом её потоке. Так же важно слушать и правильно понимать собеседника. Пунктуальность связана опять же с тем, что у каждого участника свой график, а при удаленной коммуникации - это вдвойне актуально. Уверенность при пользовании программным обеспечением – обратное может стать определенной проблемой при необходимости оперативно применить один из инструментов, во время встречи, когда есть определенный закал, как это часто бывает. Склонность к доверию всё так же может влиять на результат и отношение в коллективе.

Инструменты проектного менеджмента

Опросники на общение по контрольным точкам - очень удобный инструмент, который полезен в первую очередь, когда в работе находится несколько проектов или портфель, чтобы не забыть некоторые детали,

удобно использовать его в совокупности с планом проекта. Согласно моделям и методам управления портфелями проектов, описанных авторами, значимым фактором является связь управления проектами со стратегическим планированием, достижения стратегических целей, где главную роль играет эффективность ведения проектов. [6]

Методики приемки проекта, которые позволят видеть конечные цели проекта и успешно сдать проект, могут быть похожи на программы методики испытаний.

Наличие личного таск-менеджера или календаря РП, позволит помнить о задачах по проекту, с высоким процентом удобства для каждого. Там же выделяем собственную занятость/доступность для понимания всеми участниками процесса.

Все перечисленные моменты особенно актуальны в сфере энергетики, так как существующие, реализуемые проекты компаниями могут проводиться по всей России. Например, такими проектами могут являться энергосервисные контракты, по модернизации электрических сетей, систем учета электрической энергии, реализуемые компаниями. Компании вынуждены создавать команду проекта на местах т.к. необходимо выполнять работы в разных регионах, следить за выполнением работ, контролировать сроки выполнения проекта.

Таким образом, управление удаленными командами проекта уже стали хорошим способом создания продукта, лежащего в основе бизнесов компаний ориентированный на проектный менеджмент и не только. Однако такой подход создает новый тип взаимоотношений между руководителями проектов и членами команды. Эти взаимоотношения очень похожи на обычные бизнес-отношения, только в данном случае стейкхолдеры проекта разделены географически. В этой статье приведены основные особенности и моменты, которые могут возникнуть при управлении удаленной командой. К каждой ошибке прилагается подход, позволяющий ее избежать, подтвержденные собственным опытом.

Список литературы:

- 1.БоронинаЛ.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами, Екатеринбург, УрФУ, 2015
- 2.Ильин В. В. Проектный менеджмент: практическое пособие. М.: «Альфа-Пресс», 2007.
- 3.Бушуев С.Д. Практика управления проектами шаг за шагом. Киев, <http://www.tekora.ru/default.asp?artID-21>
- 4.Безгин А. Управление проектами для предпринимателей. АНО Академия современного образования Ливингстон, Самара, 2015.
5. ГОСТР 53982-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Национальный стандарт Российской Федерации, оф. издание. г. Москва, Стандартинформ 2011.
- 6.Матвеев А.А. Новиков Д.А. ЦветковА.В. Модели и методы управления портфелями проектов, РАН, Москва, 2005.