

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ПЛАНУВАННІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПРОЕКТУ

© Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко І.В., 2011

Реалізація проектів у нестабільному середовищі, підданому впливу як економічних, так і політичних чинників, приводить до необхідності застосування спеціальних методологій управління проектами. Управління проектами за методологією Success Driven Project (SDPM) базується на аналізі сукупності індикаторів проекту, трендів параметрів проекту. SDPM використовує ймовірнісний підхід до планування проекту. Застосування даної методології доцільно в інноваційних проектах, які характеризуються високим ступенем невизначеності, високою вартістю, складністю, тривалими термінами виконання проекту. У якості інтегрального параметра проекту пропонується використовувати тренди ймовірності успіху, на основі яких приймаються рішення по проекту.

На відміну від детермінованого підходу ймовірнісний підхід до планування проекту дозволяє не тільки вводити страхові резерви, але й визначати та враховувати ризики в проекті, проводити ефективне управління ризиками, постійно оновлюючи плани.

Під час виконання проекту план проекту змінюється, що призводить до змін потреб в ресурсах, необхідності координації ресурсів як у проекті, так і у проектному пулі організації. Крім того, при виконанні проекту може змінюватися пріоритет робіт та рівень їх критичності. З метою контролю рівня критичності робіт пропонується на етапі планування визначити основні тригери, що дозволить виявити відхилення від ходу виконання проекту.

Підвищення рівня ризику у проекті та підвищення рівня критичності робіт призводить до необхідності введення екстреного функціонального резервування з метою зниження впливу людського фактору. Необхідність інтенсифікації виконання робіт у проекті також призводить до перерозподілу людських ресурсів, збільшення їх чисельності.

Оскільки на етапі планування людських ресурсів проекту було визначено попередні коефіцієнти резервування, то вони потребують зміни. Таким чином, коефіцієнти резервування не є постійними величинами для певних робіт проекту, а можуть змінюватися під час виконання проекту. Зміна коефіцієнтів функціонального резервування призводить до необхідності швидкого перепланування команди проекту. Перепланування команди складається з наступних етапів: визначення нових коефіцієнтів резервування, визначення зміненого складу команди проекту (визначення необхідних компетенцій), визначення претендентів, застосування спеціальних методів формування проекту, введення нових членів команди до проекту.

Змінені коефіцієнти резервування визначаються керівництвом проекту як наслідок зміни критичності робіт та потреби у ресурсах. Внесення змін до ієрархічної структури робіт призводить до зміни ієрархічної структури ресурсів. Введення додаткових ресурсів потребує визначення додаткових компетенцій, при цьому можливо як розширення спектру компетенцій у проекті (тобто збільшення кількості різних компетенцій), так і збільшення коефіцієнтів резервування компетенцій без збільшення спектру. Якщо при плануванні проекту використовуються мультиресурси, певна група ресурсів, яка працює разом, то у проекті вони функціонують як неділима мобільна одиниця. Компетенція мобільної одиниці складається з компетенцій членів групи, з заданими у межах групи коефіцієнтами резервування компетенцій. На етапі формування нового складу команди проекту пропонується використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволить врахувати існуючі обмеження на кількість ресурсів та на задані коефіцієнти резервування.

Таким чином, застосування комплексного підходу до управління змінами дозволить підвищити ефективність планування людських ресурсів проекту.