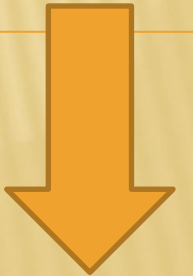




Project management



ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Для определения всех заинтересованных лиц в проекте, рассмотрите следующее:

<p>На какие функции или на каких людей могут повлиять результаты проекта или работы, выполняемые в ходе него?</p>	
<p>Какие выделяются ресурсы для проекта: люди, помещения, время, инструменты и деньги?</p>	
<p>Кто в конце концов, будет пользоваться результатами вашего проекта и выиграет от него?</p>	

ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

- - конкретность (specific);
- - возможность измерения результатов в численном виде (measurable);
- - ориентация на действия (action – oriented);
- - реалистичность (realistic);
- - ограничения во времени (time – limited).

Аспекты проекта

Качество. Установите стандарты качества, относящиеся к проекту, и определите, как их можно будет измерять и соответствовать им.

Организация. Установите роли, исполняемые в ходе проекта, распределены людей по ролям и взаимоотношения, добейтесь, чтобы для проекта были выделены именно те люди, которые необходимы.

Коммуникации. Определите, какая информация требуется каждому заинтересованному лицу и как он будет ее получать.

Риск. Определите риски, с которыми скорее всего столкнется проект, и оцените ваши возможные ответственные действия.

Примените структурированное деление проекта
на отдельные работы (WBS)
WorkBreakdownStructure.

Чтобы применить WBS, необходимо:

- получить ответ на вопрос: « Что надо сделать, чтобы решить задачу X?»
- продолжать задавать этот вопрос до тех пор, пока не дойдете до составляющей или элемента, который делить дальше на отдельные части нецелесообразно.
- оценить продолжительность выполнения каждой из установленных задач и ее стоимость, как в денежном исчислении, так и в человеко – часах работы.

Формирование команды.

1. Составьте список всех людей, которые вошли в состав команды.
2. Перечислите все навыки и умения, необходимые для выполнения проекта.
3. Переговорите с каждым членом команды, чтобы выяснить его способности.
4. Сопоставьте людей и задачи, которые необходимо решить.

Обязательно подробно обсудите роли и сферы ответственности членов команды.

Как они будут взаимодействовать и работать друг с другом?

Все ли согласны с предложенным планом?

Все ли согласны с предложенным графиком работ?

Составление графика работ по проекту.

Определите, в какие конечные сроки труднее всего уложиться, какие даты фиксированы, а какие в определенной степени можно менять.

Не рассчитывайте на одну из задач более чем на четыре – шесть недель. Если она выходит за эти сроки, ее необходимо разбить на подзадачи.

Не вносите в график больше деталей, чем вы фактически можете контролировать.

Разрабатывайте графики в соответствии с определенной логикой. Распределение ресурсов должно происходить позже.

Учитывайте продолжительность всех временных сегментов при помощи одних и тех же учетных единиц (дни или недели).

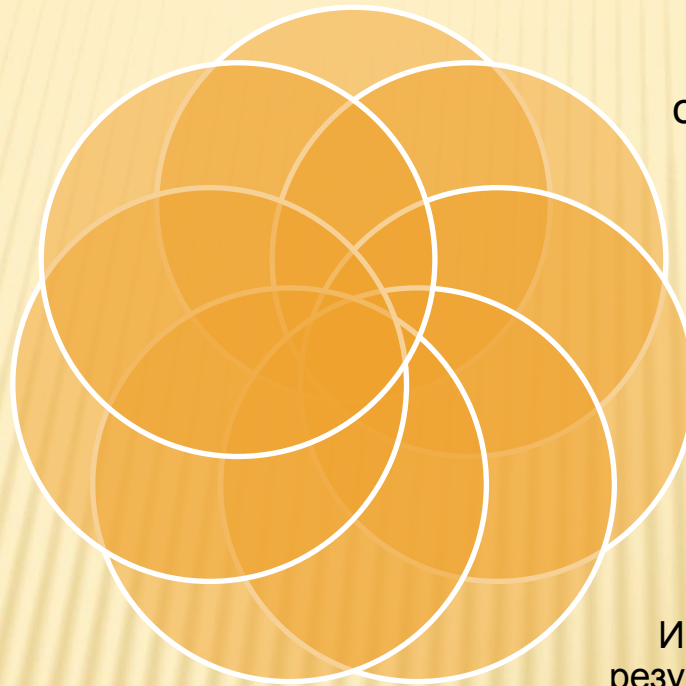
Время на достижение поставленных целей нельзя фиксировать очень жестко, иначе при возникновении проблем у вас не будет возможности действовать гибко.

Шаги в ходе составления графика проекта.

Определите системы контроля и коммуникаций, которые будут использоваться при уточнении и пересмотре графика работ.

Определите способы устранения таких «узких мест» или выделите дополнительное время, чтобы их обойти.

Выявите места с узкими рамками, чтобы избежать отрицательного влияния на выполнение графика.



Составляя список конкретных видов деятельности, используйте структурированное деление проекта на отдельные работы или другой аналогичный

подход. Определите, что должно быть на выходе каждого вида деятельности; например, «первый вариант вопросов, задаваемых в ходе обзора», «прототип для тестирования на рынке» или «бета – версия».

Используйте эти результаты как основу для составления графика работы по проекту с установлением реалистичных ключевых этапов и конкретных сроков.

Последовательность разработка критического пути.

- Перечислите все виды деятельности и кратко опишите каждый из них.
- Определите ожидаемую продолжительность каждого вида.
- Перечислите виды деятельности, которые нужно завершить до начала выполнения других видов.
- Составьте диаграмму критического пути.
- Рассчитайте самое раннее по времени начало каждого вида деятельности.
- Рассчитайте самое позднее окончание каждого вида деятельности.
- Определите критический путь.
- Оцените ожидаемую продолжительность всего проекта.

Бюджет проекта.

Чтобы определить затраты проекта, разбейте их на следующие категории:

Персонал. Это, как правило, самая крупная часть вашего бюджета. Включили ли вы все затраты на нынешних ваших служащих и на тех работников по контракту, которых вам, возможно, придется нанять или пригласить дополнительно.?

Поездки. Будут ли все работы выполняться на месте или служащим придется приезжать с других мест?

Профессиональная подготовка. Все ли члены команды знают, как использовать оборудование, необходимое для выполнения проекта? Обладают ли они всеми необходимыми навыками и знаниями? Будет ли профессиональная подготовка проводиться на месте или для этого придется куда – то поехать?

Поставки. Нужны ли какие – то особые или необычные виды оборудования, помимо обычных (компьютеров, ручек, бумаги, компьютерных программ и т.д.)?

Место. Надо ли переводить членов команды с тех мест, где они сейчас работают? Сколько помещений им потребуется и во что это обойдется?

Исследования. Придется ли вам покупать исследования или данные, необходимые для проекта? Какой объем исследований придется выполнить вашей команде? Во что это обойдется?

Капитальные расходы. Какое дополнительное дорогое оборудование и какая модернизация имеющегося потребуются? Окупят ли себя капитальные расходы и через какое время это произойдет?

Накладные расходы. Каковы планируемые накладные расходы? При их расчетах пользуйтесь стандартными нормами определения накладных расходов, принятых в вашей компании?

Не упустили ли вы из виду следующие расходы:

- Затраты на профессиональную подготовку членов команды, особенно если ее придется проводить очень оперативно.
- Затраты на подготовку пользователей, чтобы они могли применять на практике результаты вашего проекта.
- Постоянные затраты, связанные с персоналом.
- Постоянные эксплуатационные расходы, связанные с новыми помещениями.
- Затраты на страхование.
- Платежи за лицензии.

Реализация проекта.

При реализации проекта необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что важно для успеха проекта?
- Что мы пытаемся делать для этого?
- Какие части проекта особенно критичны и поэтому их надо внимательно отслеживать и контролировать?
- Каковы важнейшие точки, в которых следует вести контроль?

При отслеживании бюджета проекта обращайтесь внимание на те причины, из – за которых ваш проект выходит за рамки бюджета.

- Неожиданная инфляция в течение длительно выполняемых проектов.
- Неспособность учесть колебания обменного курса, особенно резкие.
- Невозможность добиться фиксированных цен от поставщиков и субподрядчиков.
- Получение прежних оценок на основе других методов калькуляции, например, на основе часов работы, а не денежных показателей.
- Незапланированные расходы, связанные с персоналом, на которые придется идти, чтобы проект не отставал от графика, в том числе из – за дополнительной сверхурочной работы.
- Незапланированная потребность в дополнительных помещениях.
- Незапланированные затраты на дополнительную профессиональную подготовку.
- Оплата консультантов, приглашенных для решения непредвиденных проблем.

Ситуации, снижающие затраты:

- Капитальные затраты не так велики, как ожидалось.
- Процентные ставки ниже ожидаемых.
- Персонал не пришлось переводить в другое место как планировалось.

Делегирование полномочий в ходе реализации проекта.

Выбор задач, которые следует делегировать.

- Оцените собственную рабочую нагрузку и определите, какие задачи и функции требуют именно ваших навыков и умений или ваших полномочий.
- Определите рутинные виды деятельности или функции, которые легко могут сделать другие члены вашей команды или которые можно передать для выполнения другим структурам.
- Определите задачи или функции, которые могут выполнить члены команды после дополнительной профессиональной подготовки или работы с наставником (им можете быть вы сами или один из ваших коллег).
- Определите задачи или функции, которые могут потребовать опыта и навыков, отсутствующих у людей вашей организации.

Механизм делегирования задач.

- Выясните возможности вашей команды.
- Доверяйте членам команды, исходя из того, что они могут выполнять порученную работу.
- Фокусируйтесь на результатах: позвольте членам команды самим определить, как они будут решать поставленные перед ними задачи.
- Рассматривайте делегирование как способ развития знаний и навыков у членов вашей команды.
- Всегда делегируйте на самый низкий из возможных уровней, чтобы наилучшим образом использовать трудовые ресурсы.
- Четко объясняйте сущность задания и предоставляйте ресурсы для его успешного выполнения.
- Избегайте обратного делегирования: не занимайтесь решением проблем, за которые отвечают члены вашей команды.

Контроль качества.

- Не откладывайте проверку качества до последнего дня. Расходы на устранение проблем обычно выше, чем расходы на их предупреждение или устранение до того, как они выйдут из под контроля.
- Определите бенчмаркетинговые показатели качества на этапе планирования. Учтите такие факторы, как политика качества, проводимая в организации, требования заинтересованных лиц, масштабы проекта, а также любые предписания внешних регулирующих органов или другие правила, которыми необходимо руководствоваться.
- Проверяйте результаты работ, используя для этого самые подходящие инструменты, например, детальные инспекции, контрольные списки или статистически обоснованные выборки.
- Принимайте завершённые работы (или не принимайте их) на основе заранее установленных показателей. Непринятые продукты могут быть возвращены для переделки в зависимости от размера дополнительных затрат.

Управление проблемами

Основные сигнал проблемы:

- Повышенное напряжение и раздражение.
 - Снижение энтузиазма к работе.
 - Нетерпеливость и суетливость.
- Неспособность принимать решение.

Основные проблемы команды:

Проблемы	Возможные причины	Потенциальное воздействие	Рекомендуемые действия
Связанные со структурой команды			
Межличностные проблемы			
Связанные с производительностью			

Управление проектом на конечном этапе.

Отчет о выполнении проекта должен содержать следующее:

Текущее положение дел с проектом. Каковы были первоначальные цели, чего удалось добиться?

Будущий статус. Что произойдет дальше с проектом, который завершен? Будет ли он переведен в состояние постоянного производственного процесса; стал ли он частью более крупного проекта; был ли он отдельной группой заданий, которые после достижения целей считаются полностью выполненными?

Статус продолжающихся критичных задач. Каково нынешнее положение дел с продолжающимися задачами, которые имеют либо высокий уровень технического риска, либо должны выполняться внешними продавцами или субподрядчиками, над действиями которых менеджер по проекту имеет очень ограниченный контроль?

Оценка риска. Если у проекта были или есть какие – то риски, могут ли они быть потенциально опасными, то есть привести к финансовым потерям, неудачному завершению проекта или обретению тяжелых обязательств?

Информация, полезная для других проектов. Какова польза усвоенных уроков для других проектов, которые либо уже выполняются, либо планируются?

Ограничение аудита. Существуют ли какие – то факторы, которые снижают достоверность результатов аудита? Есть ли допущения, которые можно изменить, или информация, которая отсутствует или не вызывает доверия? Есть ли кто – то в команде, кто не предоставляет полную информацию?

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

