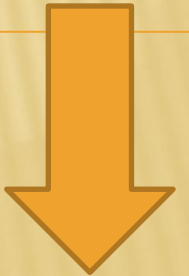




# Project management



# ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Для определения всех заинтересованных лиц в проекте, рассмотрите следующее:

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

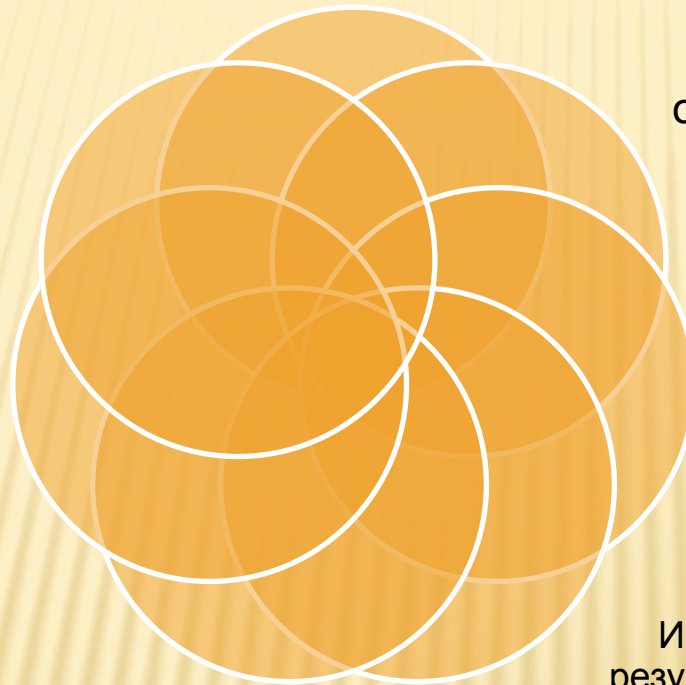
Время на достижение поставленных целей нельзя фиксировать очень жестко, иначе при возникновении проблем у вас не будет возможности действовать гибко.

# 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!**

