

Управление проектом

(Немецкая Академия менеджмента)



**ТУЛТАБАЕВ С.Ч. К.Т.Н., ДОЦЕНТ,
ДИРЕКТОР ТОО «КИММ»**

Востребованность проектной работы



Актуальные разработки, которые требуют более быстрой реакции глобальных рынков, способствуют организации работы в форме проектов. Ни одна другая организационная форма не позволяет работать так быстро и инновационно, как проектная.

Переход от массового производства к производству, ориентированному на клиента, с укорачивающимся жизненным циклом продукта не случайно идет в унисон с ростом проектной работы.

Два вида работ над проектом



Различаются два вида работы над проектом:

- организация надстройки и
- организация процесса.

При организации надстройки задается вопрос:
«Кто что делает и за что отвечает?»

При организации процесса задается вопрос о ходе дел и промежуточных результатах.

Преимущество проектной работы



В классической линейной организации отдельные рабочие шаги выполняются последовательно, то есть друг за другом. Наряду с обычными потерями на трение, задания выполняются относительно медленно также из-за узкого мышления интересами отдела и иерархическими.

В проектах многие рабочие шаги могут осуществляться параллельно, а благодаря открытой и прямой коммуникации, лучше используется имеющиеся ноу-хау. Происходит экономия средств и времени, а работа повышает мотивацию.

КФУ проекта



Определение того, какие факторы успеха являются наиболее важными для конкретного проекта. Часто помогает также вопрос, заданный самому себе: «Что может привести проект к провалу?»

Цели это основополагающий мотиватор, который вдохновляет людей на действия. Ясные цели означают, что в выполняемой работе видится смысл, который вызывает высокую степень активности для достижения желаемых результатов. Это особенно относится к тому, когда достигнутые цели, например, промежуточные цели, отмечаются вехами.

Ожидания от проекта



Для определения первостепенно важных для проекта целей необходимо четко сформулировать, что ожидается от проекта и исполнительной команды:

- Что должно быть сделано?
- Почему это нужно делать?
- Какую пользу должен принести проект?
- Все знакомы с этими целями?
- Все одинаково их понимают?
- Все с ними согласны?
- Когда нужно закончить работу?

Ожидание от проекта (продолжение)



- Кто является последним/конечным пользователем?
- Какое качество ожидают получить?
- Какая функциональность ожидается?
- Какие средства имеются в распоряжении?
- Кто контролирует достижение успеха и качества, и по каким критериям?
- Каковы минимальные цели?
- Что не должно произойти ни в коем случае?
- Какая работа сюда не относится?

Трехразмерность проектной работы



При формулировании измеримых целей необходимо принимать во внимание трехразмерность проектной работы. Цели можно измерить и проверить тогда, когда они однозначно определены по содержанию, срокам и расходам/количеству. Поэтому нужно спросить:

- Чего нужно достичь?
- Как и с какими расходами должна быть достигнута цель?
- Когда должна быть достигнута цель?

Каталог целей



Когда все цели определены, их необходимо взвесить и оценить. Нужно спросить, какие цели имеют приоритет, какие цели зависят друг от друга или даже, может быть, исключают друг друга. Результатом обсуждения является каталог целей, который содержит измеримые критерии успеха и служит основой для проектных планов. Он должен быть **зафиксирован** письменно и **согласован со всеми участниками как обязательный.**

Концепция SMART



Целями концепции SMART являются:

- Specific (специфика): то есть точное выражение того, что должно быть достигнуто.
- Measurable (измеримость): то есть достижение цели однозначно определяется с помощью графиков, показателей или статистических данных.
- Achievable (достижимость): означает, что цели ставятся высокие, но при определенных усилиях могут быть достигнуты. Здесь также имеется в виду, что достижение цели является желательным для всех участников.
- Realistic (реалистичность): означает, что достижение цели технически возможно. Технические и человеческие ресурсы должны присутствовать в достаточном объеме. Особенно следует проверить вопрос имеющегося в распоряжении ноу-хау.
- Timely (своевременность): отведенные рамки времени реалистичны. Должна существовать ясность, когда и какие частичные цели и ключевые результаты должны быть достигнуты.

Smart-цели можно подразделить на четыре стандартные группы:



- Предметные цели / качество

Предметная цель задает, по возможности, точно сформулированное задание, которое должно быть выполнено, и указывает определенные признаки качества, которые при этом должны быть достигнуты.

- Цели по срокам

Рамки времени, в течение которого проект должен быть успешно завершен.

- Цели по расходам

Реализация проекта не должна превышать заданные рамки расходов.

- Особые цели

Здесь должны быть объединены так называемые рамочные условия, на которые нужно обратить внимание в ходе работы над проектом. К рамочным условиям можно отнести, например, максимально возможное количество задействованных в проекте сотрудников, учет особенностей деловых связей и пр.

Изображение целей



1-ый шаг: 'Изложение проблемы'

Проблемы, которые нужно решить должны быть однозначно сформулированы и понятны всем непосредственным участникам до того, как они приступят к их решению. Однако частенько проблемы не видны по следующим причинам:

- «производственная слепота»
- отсутствие приема информации, сигнализирующей о наличии проблем
- проблема слишком сложная
- причины проблемы исследуются недостаточно глубоко (при сомнении обрабатываются только симптомы, а не глубоко ведущие проблемы).

Изображение целей (продолжение)



2-й шаг: 'Искать решения'

Только тогда, когда проблема видна достаточно ясно, можно найти решения. Процесс поиска должен осуществляться командой с помощью таких методов, как «мозговой штурм» или метод записи идей на карточках.

Фаза поиска командой проходит успешней, чем в одиночку.

Необходимо также использовать все виды доступной информации, чтобы получить все многообразие ассоциаций, касающихся решения проблем.

Изображение целей (продолжение)



3-й шаг: «Оценка»

Третий шаг заключается в оценке найденного решения посредством измеримых и проверяемых критериев. Одной из возможностей для этого является анализ КПД (эффекта). При этом следует иметь в виду, что не каждая проблема поддается решению. При определенных обстоятельствах, это может означать, что Вы не сможете дальше работать над проектом и закрываете его. Возможности, которые теоретически могут появиться, тем не менее, имеют небольшой шанс на успех, и поэтому их следует исключить.

При оценке Вы должны также спросить себя, что будет, если Вы не будете работать над решением отдельных проблем, а будете действовать дальше как обычно.

Изображение целей (продолжение)



4-й шаг: «Оптимизация»

Четвертый шаг это оптимизация решения, выбранного в третьем шаге. В случае, если появятся значительные, доселе не известные факторы, которые не позволяют реализовать оптимальное решение, то, если возможно, нужно рассмотреть альтернативы.

Изображение целей (продолжение)



И вот когда у Вас уже есть решение проблемы, и Вы готовы действовать, то Ваша стратегия претворения этого решения в жизнь, стратегия достижения цели, должна заключаться в следующем:

- начинать с самой неотложной проблемы
- разъяснить своей команде, что цель обязательно должна быть достигнута
- делегировать достижение цели одному человеку
- взять на себя контроль по достижению цели с помощью соответствующих мер

Изображение целей (продолжение)



Чтобы создать альтернативы, командой примите общее решение о том, чтобы сделать четыре следующих шага:

- изобразить ситуации и проблемы
- искать решения
- дать оценку решениям
- оптимизировать решения

Четыре вышеназванных шага не отделяются друг от друга во временной последовательности, а проводятся, скорее, параллельно внутри процесса анализа проблем и нахождения решения.

Изображение целей (продолжение)



На основе анализа проблем соответствующие цели для их преодоления могут быть успешно определены лишь сейчас, так как именно к цели можно адресовать следующие вопросы:

- Достаточно ли количественное определение цели, и можно ли ее контролировать по измеримым критериям (сроки, расходы и пр.)?
- Кажется ли цель вообще выполнимой?
- Является ли цель достижимой с точки зрения расходов и персонала?
- Есть ли конфликты по целям?
- Можно ли управлять конфликтами?
- Идентифицирую ли себя я сам и мои сотрудники с целью?

Далее выделяются приоритеты. Утверждения или отдельные цели вносятся в проектный справочник, чтобы они были доступны всем участникам проекта.

Сопротивление изменениям



Чем больше проекты изменяют надстроечную и производственную организацию предприятия, тем больше опасность того, что сотрудники и руководители будут этому сопротивляться.

Как же руководителю проекта справиться с сопротивлением? Каким образом можно своевременно устранить страхи и сопротивление?

Несколько целей, имеющих решающее значение, мы объединим вместе:

- систематическое вовлечение в проект участников и всех, кого он затрагивает
- своевременно привлечение компетентных специалистов, чтобы повысить степень признания проекта

Сопротивление изменениям (продолжение)



- привлечение влиятельных лиц и лиц, принимающих решения, для достижения целей проекта и претворения в жизнь достигнутых по нему результатов
- сделать так, чтобы сотрудники, которых затрагивает проект, превратились в участников
- обеспечить достаточную прозрачность
- сотрудники, которых затрагивает проект, должны чувствовать внутреннее обязательство поддерживать проект
- вовлечение сотрудников должно быть честным (никакого алиби); уже в фазе формирования целей проекта необходимо дополнить команду высшего звена командой сотрудников
- противоречия интересов должны обсуждаться открыто
- участие совета предприятия уже на ранней стадии проекта поможет снизить сопротивление

Модерация проектных совещаний



Роль модератора

Ход и конечный результат семинара существенно зависят от модератора, ведущего семинар. При этом отмечено, что чем неопытнее группа в применении методов семинара, тем большее влияние оказывает модератор на процесс решения проблемы.

Что такое модерация?

“Модерация - это умение, искусство управлять разговором между людьми так, чтобы он проходил со смыслом и хорошими результатами.” (Клеберт, 1987)

С помощью метода модерации

- участники должны получить мотивацию,
- работа должна проводиться независимо от иерархий ,
- должна повышаться творческая инициатива,
- должны быть достигнуты реализуемые результаты.

Не бороться против группы



При модерации не употреблять целый ряд утверждений , содержащих местоимение «Я», которые в повседневной жизни могут быть полезными:

- не говорить, что это я, кто хочет вести куда-то группу; а доверять знаниям, способностям и желаниям участников,
- оставить свое честолюбие, не давить на людей, подчеркивая, что нужно обязательно добиться результата, дать им свободу действий и наблюдать, как работает группа и в чем ей нужно помочь,
- не высказывать своего собственного мнения по теме обсуждения, не показывать своего предпочтения тому или иному целевому направлению, а принимать и считаться с любым мнением, каким бы оно ни было.

Как составляется калькуляция расходов на проект?



Различаются следующие проекты, в которых необходимо учитывать различные факторы расходов с точки зрения их оценки:

- Собственные проекты своего предприятия, здесь речь идет о проектах, которые проводятся собственными отделами и в которых реализуются собственные цели предприятия (например, введение стандартного программного обеспечения).
- Чужие проекты для своего предприятия, здесь речь идет о проектах для собственного предприятия, которые, однако, осуществляются третьими фирмами, для которых собственное предприятие является заказчиком (например, строительство нового производственного цеха).
- Собственные проекты для чужого предприятия, здесь речь идет о проектах, которые осуществляются собственными отделами фирмы, но для других предприятий по их заказу (например, разработка новых электронных схем).

Возникающие расходы можно заключить в следующие категории:



Прямые расходы, сюда относятся, например:

- издержки на зарплату принятым на работу сотрудникам
- доля зарплаты работодателя
- издержки за работу третьих лиц (свободные сотрудники / другие вовлеченные в проект субпредприниматели)
- прямые материальные расходы (одноразовая покупка для осуществления проекта)
- прочие прямые расходы проекта

Накидки на риск (учет рисков), сюда относятся, например:



- учет рисков, связанных с изменением курса валют
- учет рисков, связанных с изменением стоимости аренды помещения
- учет рисков, связанных с изменением лизинговой ставки
- средние расходы за отсутствие сотрудников по болезням и прочим причинам
- средние расходы на непредвиденные командировки
- прочие риски

Средние расходы по долям покрытия и накидки на риск определяются и рассчитываются, в большинстве случаев, на основе долгосрочных сравнительных коэффициентов.