

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Управление проектом

— область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объёмом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

Жизненный цикл проекта



НАЧАЛЬНАЯ ФАЗА

РАЗРАБОТКА
конструкторские работы

РЕАЛИЗАЦИЯ

ЗАВЕРШЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Управление интеграционными процессами

Разработка плана проекта
Исполнение плана проекта
Общее управление изменениями

Управление содержанием проекта

Инициация
Планирование целей
Декомпозиция целей
Подтверждение целей
Управление изменениями целей

Управление временем

Определение состава операций
Определение последовательности операций
Оценка длительности операций
Составление расписания исполнения проекта
Контроль расписания

Управление стоимостью

Планирование ресурсов
Оценка стоимости
Разработка бюджета
Контроль стоимости, контроль затрат, расходов по проекту

Управление качеством проекта

Планирование качества
Подтверждение качества
Контроль качества

Управление персоналом

Планирование организации
Назначение персонала
Развитие юманды проекта

Управление взаимодействиями и информационными связями проекта

Планирование взаимодействия
Распределение информации
Исполнительская отчетность
Административное завершение

Управление рисками проекта

Идентификация рисков
Оценка рисков
Разработка реагирования
Управление реагированием

Управление контрактами

Планирование закупок
Планирование предложений
Получение предложений
Выбор поставщиков
Управление контрактами
Закрытие контрактов

Как работает руководитель проекта

- Оценка ситуации
- Принятие решений
- Распоряжения
- Действия сотрудников
- Изменение ситуации



Ситуационное управление людьми



- Разные подходы к одному и тому же человеку
- Правильного стиля управления нет
- Управление осуществляется не в отношении подчиненных, а вместе с ними
- Управление относительно задач и ситуаций, а не относительно людей

Ситуационный контекст (4 управленческих стиля)

- Решение следует принимать быстро. Цена вопроса высока. Стиль для новичков. (Директивный стиль)
- Падение интереса, увлеченности, недостаток квалификации. (Наставнический стиль).
- Опытный сотрудник, важны признание и поддержка. (Поддерживающий стиль).
- Сотрудник опытен, умеет и желает брать на себя ответственность, способен сам себя мотивировать, способен работать на равных. (Делегирующий стиль).

Основная жалоба руководителя

СОТРУДНИК
НЕ ВЫПОЛНЯЕТ
ЗАДАНИЕ
ИЛИ
ВЫПОЛНЯЕТ
НЕКАЧЕСТВЕННО

Причины:

- Поручение дано некорректно
- Не прозвучала форма контроля
- Забыл / поленился
- Не имеет достаточных навыков, уверенности в том, что сделает хорошо

ПРИКАЗ о чистоте корпоративной речи

Запрещены к использованию в качестве оправдания следующие фразы

- «Первый раз слышу»
- «Звонил, не дозвонился»
- «Приходил, но Вас (ее, его, их ...) не было»
- «А я думал ...»
- «А мне никто не говорил»
- «Это виноваты администрация, отсутствующие документы и прочее»
- «Не знаю»
- «Я хотел, но не получилось»
- «Хотел позвонить, но не было возможности»
- «Меня в это время не было, кажется, болел (был в отпуске,)»
- «Я сказал, а он не сделал»

Делегирование задач

Делегирование =

поручение +

ответственность за результат

Зачем делегировать?

- Помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач (например, для собственных управленческих функций).
- Способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников.
- Стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных.
- Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

Как делегировать?

- Для руководителя из необходимости делегирования вытекает целый ряд обязанностей:
- подобрать подходящих сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и консультировать подчиненных;
- осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
- давать оценку своим сотрудникам (прежде всего хвалить и конструктивно критиковать):
- пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Делегированию не подлежат:

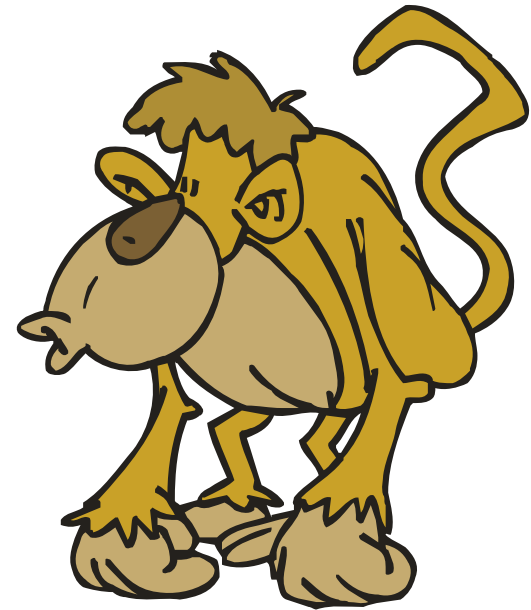
- Такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п.
- Руководство сотрудниками, их мотивация.
- Задачи особой важности.
- Задачи высокой степени.
- Необычные, исключительные дела.
- Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.
- Задачи строго доверительного характера

«Управляйте народом с достоинством, и люди будут почтительны. Относитесь к народу по-доброму, и люди будут трудиться с усердием. Возвышайте добродетельных и наставляйте неученых, и люди будут доверять Вам».

Конфуций

Трудности:

- Проблема обезьян



- Проблема неверной оценки потенциала подчиненного

Проблема обезьян



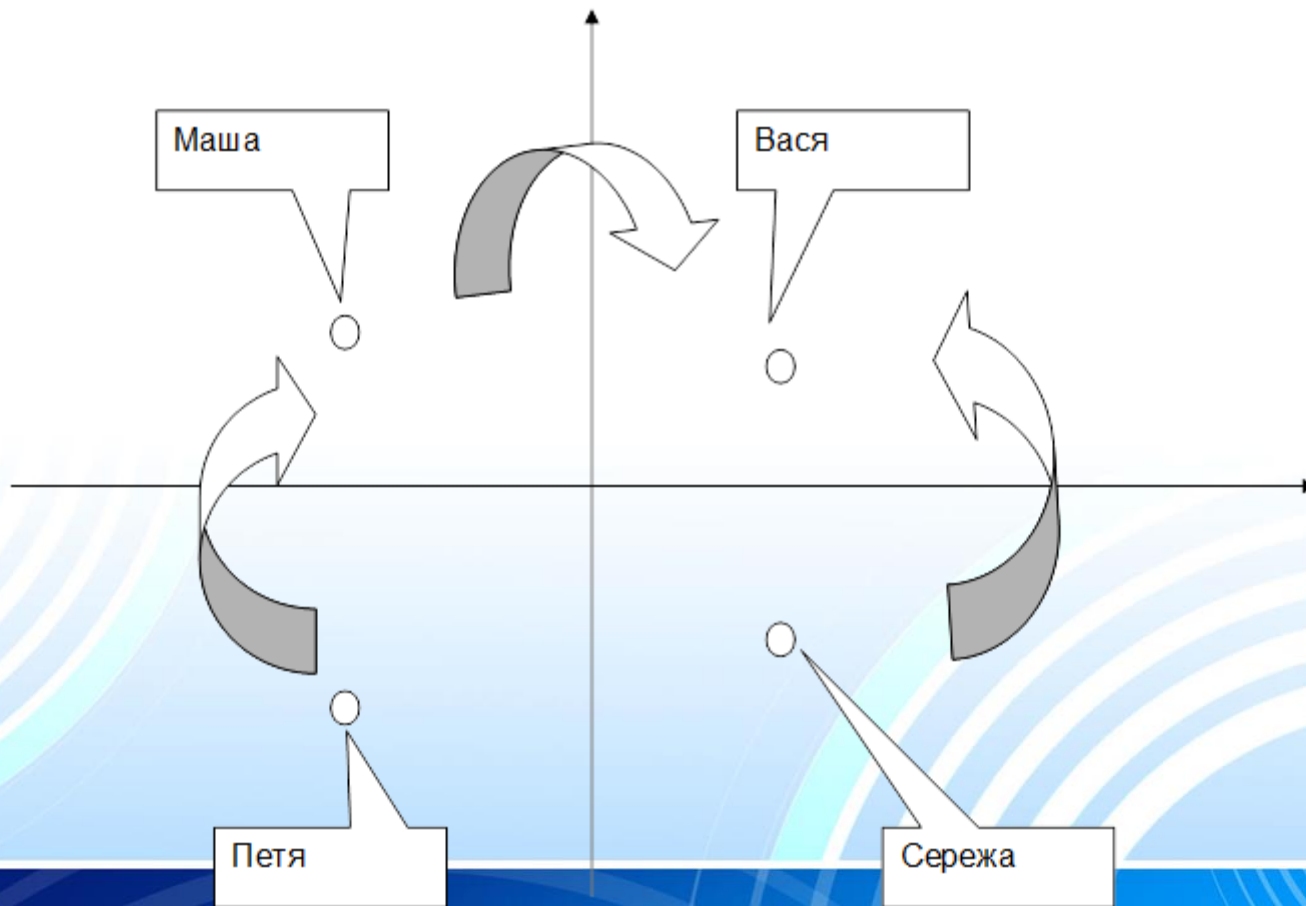
- Я управляю сотрудниками
- или сотрудники управляют мной?

- Обезьянка – следующий ход при решении проблемы

Управление обезьянами

- Описание следующего хода, конкретизация
- Кто хозяин? Обезьяна закрепляется за конкретным человеком.
- Страхование обезьяны. Отдаем на откуп или контролируем процесс.
- Контроль. Договоренность о месте и времени контроля.

Проблема неверной оценки потенциала подчиненного



Когда ставить цель, а когда делать выговор?



- Бессмысленно ругать новичков. Следствие – апатия.
- Если новичок делает ошибку, вместо выговора следует вернуться к постановке цели.

МИФЫ МОТИВАЦИИ

Мифы мотивации

- Относись ко всем одинаково.
- Сотрудников нужно держать в напряжении, чтобы не расслаблялись.
- Сотрудник должен работать, а руководитель – думать.
- Начальник всегда прав.



Что работает в мотивации?

- Ловите людей на хорошем
- Четкие и понятные правила работы
- Наказывайте сразу и неотвратно
- Не работайте больше – работайте умнее.
- Стимулируйте сотрудников планировать свою работу заранее и принимать самостоятельное решение в рамках своей компетенции.
- Четкое видение следующего этапа карьеры сотрудника
- Если допустили ошибку – признайте это.

О МОТИВАЦИИ



Возможности нематериальной мотивации:

- Экспертный статус
- Профессиональное развитие (проекты)
- Делегирование полномочий
- Корпоративная культура и атмосфера
- Участие в программах накопления и развития знаний



ПРИЗНАНИЕ равно ПУБЛИЧНОСТЬ

**«Люди просят у вас критики, но на самом деле
желают слышать лишь похвалу»**

Соммерсэт Моэм

Подводим итоги

- уважение и похвала;
- благодарность в присутствии других сотрудников и наедине;
- внимание к предложениям и идеям сотрудников;
- четкая и развернутая постановка задач, регулярная обратная связь, проявление интереса к ходу выполнения работ;
- интерес к их жизни за пределами работы (семья, хобби) и др.

Эмоциональная мотивация

Ощущение причастности

- Общая цель (краткосрочная и достижимая)
- Внутренний сайт как работающий инструмент: ссылки, отзывы и др.
- Информационная рассылка о всех событиях компании «Как обычно по пятницам»
- Миниконкурсы

Ощущение гордости за компанию

- Успехи компании на внешнем рынке
- Успехи подразделений внутри компании

Собственная значимость

- Участие в благотворительности
- Ответственность за те проекты, которые предложил сотрудник.

Эмоциональная мотивация

Снижение стресса

- Информирование о ситуации
- Индивидуальная работа с руководителями подразделений
- Корпоративные мероприятия в малых формах
- Сохранение части традиций

Внимание к личности

- Успехи сотрудников на внешнем рынке
- «В Хорошей компании»
- Личный контакт

Микроклимат в коллективах

- Система обратной связи
- Личный контакт с сотрудниками
- Обучение руководителей



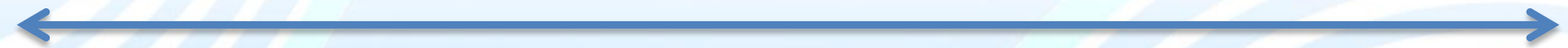
ИТОГИ

- Нематериальная мотивация - вещь многофакторная, напрямую зависит от усилий руководителя
- Возможности предлагает проект или партнеры , а реализует руководитель

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ

Контроль и получение нового знания в управлении проектом

ИНСПЕКЦИЯ выявление и предотвращение нарушений	АУДИТ Проверка на соответствие	МОНИТОРИНГ Отслеживание хода проекта по сравнению с планом на основании замера значений индикаторов	ОЦЕНКА Анализ выполнения проекта, достигнутых результатов и причин отклонения от плана	ИССЛЕДОВАНИЕ Получение нового знания, содержания
--	--	---	--	--



Контроль

Получение нового знания

Функциональные определения мониторинга и оценки

Мониторинг

- Регулярный сбор определенных данных об определенной деятельности в течение всего периода осуществления этой деятельности в целях сравнения фактической деятельности с запланированной и внесения в фактическую деятельность своевременных изменений – сравнение плана с фактом.

Оценка

- Определение ценности (пользы) деятельности.

Основные критерии успешности реализации проекта

- Финансирование и исполнение бюджета
- Материально-техническое обеспечение
- Управление проектом
- Документация и отчетность по проекту
- Взаимодействие с целевой группой
- Взаимодействие с партнерами
- Информационное обеспечение проекта
- Реализация конкретных мероприятий проекта

Финансирование и исполнение бюджета (сметы расходов)



- Наличие подтверждающих документов о привлеченных средствах
- Объем привлеченного волонтерского труда
- Объем привлеченных средств
- Отсутствие изменений в реальных расходах по сравнению с запланированными
- Своевременность финансирования (соблюдение сроков, указанных в договоре)
- Совпадение объемов финансирования с задачами каждого из этапов проекта

Материально-техническое обеспечение

- Использование специальной литературы (наличие библиотеки по тематике проекта)
- Наличие необходимого оборудования для реализации проект
- Наличие помещения (объекта) для ведения деятельности
- Наличие возможности оперативной связи

Управление проектом

- Авторитет исполнителей у целевой группы
- Владение руководителем проекта финансовыми вопросами
- Квалификация исполнителей проекта
- Контакты со СМИ
- Наличие постоянных контактов с заказчиком
- Привлечение специалистов в сферах, непрофильных для организации
- Регулярное обсуждение хода реализации проекта в команде
- Самостоятельность руководителя в принятии решений

Документация и отчетность по проекту

- Наличие в отчете анализа деятельности по проекту
- Наличие документов, подтверждающих проведение мероприятий
- Наличие фото-, видеоматериалов о проекте
- Правильность оформления бухгалтерской документации
- Своевременная подготовка отчетности

Взаимодействие с целевой группой

- Информированность целевой группы о деятельности по проекту
- Наличие инструментов “обратной связи” (анкеты, опросы, фокус-группы и др.)
- Охват заявленной целевой группы
- Четкое представление исполнителей о составе и численности целевой группы

Взаимодействие с партнерами

- Наличие взаимодействия с коллегами (по профилю организации)
- Наличие взаимодействия с бизнес-структурами
- Наличие взаимодействия с некоммерческими организациями
- Наличие договорных отношений с партнерами
- Наличие контактов в других муниципальных образованиях
- Появление новых дополнительных партнеров в ходе проекта

Информационное обеспечение проекта

- Адресные объявления для целевой группы
- Публикации о проекте в областных и местных печатных СМИ
- Распространение информации о проекте в электронном виде
- Распространение информации посредством личных контактов
- Наличие информации о проекте по радио и телевидению

Реализация конкретных мероприятий проекта

- Всесторонняя подготовленность к мероприятиям
- Наличие системы распространения полученного опыта
- Позитивное восприятие мероприятий целевой группой
- Соблюдение заявленных объемов мероприятий
- Соблюдение сроков проведения мероприятий
- Общая готовность организации к реализации проекта
- Совпадение условий проектной заявки и технического задания

Ключевые показатели проекта для мониторинга и оценки

- Работаем с текстом