

Кейс 1

Вы участвуете в проекте машиностроения в роли его администратора, руководитель проекта поставил Вам задачу на основании текущего опыта, в качестве необходимых источников информации Вы можете пользоваться корпоративными и международными стандартами проектного управления, документацией проекта, в котором вы принимаете участие. Отчет для руководителя проекта должен содержать следующую информацию:

Определите роль проекта и критерии его успеха

Определите заинтересованные стороны проекта

Определите предпосылки для реализации проекта.

Ответ

Роль руководителя проекта стоит отличать от роли операционного или функционального руководителя. Операционные менеджеры обеспечивают эффективность бизнес операций. А функциональные лидеры осуществляют руководство отдельными подразделениями. Руководитель проекта может подчиняться функциональному менеджеру или управляющему компанией. Функции управляющего проектной деятельностью может выполнять любой опытный сотрудник компании, непосредственный руководитель подразделения или специально приглашенный специалист.

Главная цель, которую преследует каждый project manager, — добиться идеального результата, устраивающего заказчика на 100%. Он прилагает усилия, чтобы завершить проект точно в срок без превышения бюджета. В его функции входит:

- Определение состава работ.
- Установка, документальное оформление зависимостей между отдельными рабочими процессами.
- Оценка их продолжительности, разработка критического пути проекта.
- Составление устава, описание целей, задач, результата, который должен быть достигнут к окончанию проектных работ.
- Разработка плана проекта с определением его контрольных точек.
- Расчёт времени, необходимого для его выполнения.
- Оценка объёма и стоимости ресурсов.
- Разработка программы мотивации для участников команды.
- Организация собраний для обсуждения хода выполнения работ.

- Анализ рисков и отклонений в рабочих процессах.
- Завершение и архивация проекта с предоставлением итоговой информации заинтересованным лицам.

В рамках своей деятельности он выполняет следующие задачи:

- Формулирует цели, проверяет их на реализуемость;
- Согласует сроки выполнения работ и требования к проекту с заказчиком;
- Разбивает общий объём задач на отдельные этапы;
- Составляет техническую, проектную документацию;
- Распределяет обязанности между участниками команды;
- Организует безопасное и удобное хранение информации;
- Контролирует деятельность исполнителей, мотивирует, поддерживает их при возникающих трудностях;
- Делегирует задания контрагентам;
- Разрабатывает альтернативные пути решения проблем, принимает соответствующие решения для их быстрого устранения;
- Предоставляет отчётность руководящему высшему звену.

Кейс 2.

Вы участвуете в проекте машиностроения в роли его администратора ,руководитель проекта поставил Вам задачу на основании текущего опыта ,в качестве необходимых источников информации Вы можете пользоваться ,корпоративными и международными стандартами проектного управления ,документацией проекта , в котором вы принимаете участие . Отчет для руководителя проекта должен содержать следующую информацию:

- Что является продуктом Вашего проекта?**
- Определите последовательность операций проекта**
- Оцените состав ресурсов для каждой из операций проекта.**

Ответ

Программы управления проектами способны оказать помощь в планировании, организации и управлении пулами ресурсов, а также в разработке оценок ресурсов. В зависимости от возможностей программного обеспечения можно определять иерархические структуры ресурсов,

доступность ресурсов, стоимости ресурсов и разнообразные ресурсные календари, способствующие оптимизации использования ресурсов.

Кейс 3

Вы участвуете в проекте машиностроения в роли помощника руководителя проекта, руководитель проекта поставил Вам задачу на основании текущего опыта, в качестве необходимых источников информации Вы можете пользоваться, корпоративными и международными стандартами проектного управления, документацией проекта, в котором вы принимаете участие. Отчет для руководителя проекта должен содержать следующую информацию:

Как осуществляются развитие команды в рамках Вашего проекта?
Опишите процесс согласования работ в проекте с командой

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию. Специалистов и организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты - банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая проектом-менеджером (в принятой на Западе терминологии) или руководителем проекта, а также другие участники - в зависимости от специфики проекта.

Следует отметить, что участники проекта - категория более широкая, чем команда проекта.

Команда проекта - одно из главных понятий УП. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над его осуществлением и подчиненных руководителю проекта, основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Очевидно, что количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренным проектом. Как правило, лидеры (менеджеры) функционально и/или предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду УП. Лидеры групп - это руководители, координаторы усилий всех их членов, члены группы - непосредственные исполнители, которые имеют возможность концентрироваться на конкретной работе. При необходимости некоторые роли членов команды могут совмещаться.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды, создаваемой для управления им, раскрывает организационная структура команды проекта. Существует два основных принципа формирования команды для УП:

а) ведущие участники проекта - заказчик и подрядчик (кроме них могут быть и другие участники) - создают свои собственные группы, которые возглавляют руководители проекта соответственно от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта. В зависимости от организационной формы реализации проекта руководитель от заказчика или от подрядчика может быть руководителем всего проекта. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта;

б) для УП создается единая команда во главе с руководителем. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Система управления созданной командой проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение, а также функции контроля и мотивации трудовых ресурсов для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует разные стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

Сложность и комплексность задач по УП вызывает потребность в высокой технической компетентности участников, владении большими объемами экономических, правовых, управленческих знаний, поэтому создание профессиональной проектной команды - необходимое условие эффективной работы.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве, определяемом наличием некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии, которая для проекта заключается в его эффективной реализации.

Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- а) технические и/или функциональные, т. е. профессиональные навыки;
- б) навыки по решению проблем и принятию решений;
- в) навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Команда обладает такими существенными признаками:

- внутренняя организация, которая состоит из органов управления, контроля и санкций;
- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд;
- групповое давление, т. е. воздействие на поведение членов команды с помощью общих целей и задач деятельности;
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач;
- закрепление определенных традиций.

Команда - это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы.

Кейс 4

Вы участвуете в проекте Машиностроительного центра, который находится на фазе реализации ,в роли его помощника руководителя(администратора ,планировщика ,методолога, аналитика ,разработчика) .Вам поставлена задача самостоятельно изучить основную проектную документацию по данной фазе и подготовить на имя руководителя служебную записку о наличии у Вас необходимой информации о проекте.

-Воспользоваться корпоративным стандартам проектного управления , а в случае его отсутствия международными (национальными)стандартами или исследуйте имеющийся опыт проектного управления компании ,определите и запишите:

- Цель проекта, соответствующую критериям SMART
- Организационную структуру проекта в графическом виде
- Таблицу ролей и ответственности
- Матрицу ответственности
- Требования к коммуникациям со стороны участников проекта
- Возможные неопределенные события ,которые могут возникнуть в проекте и вызвать последствия которые повлекут за собой нежелательные эффекты.

Ответ

Состав корпоративного Проектного офиса зависит от нескольких факторов: целей создания ПрОф, выполняемых им функций, существующей инфраструктуры компании, количества проектов в портфеле, управленческой зрелости компании и многих других. Мы рассмотрим возможный состав исходя из уникальных компетенций, которые могут потребоваться этому подразделению. Итак, какие уникальные компетенции могут быть полезны именно сотрудникам ПрОф:

-Коммуникации – способность договариваться о правилах, выявлять ключевую информацию, формулировать итоги совещаний и т.п.;

-Анализ и расчеты – способность рассчитывать экономическую целесообразность проектов или решений в проектах, рассчитывать доходность компании, выявлять требуемые статьи затрат или дохода;

-Документирование – способность создания понятных и полных документов для сотрудников и руководства (регламенты, методики, шаблоны и формы);

-Настройка ИСУП – способность настраивать существующие ИТ-инструменты под потребности процессов проектного управления, в том числе отчеты, представления и дашборды, реквизиты и справочники, печатные формы и другое;

-Взаимодействие с топ-менеджментом – способность презентовать результаты работы по портфелю (достижение результатов проектов, исполнение финансового плана, достижение проектных целей, использование ресурсов и прочее) на высшем уровне.

Роль: методолог Проектного офиса

Это необычайно важная роль. На эту должность должен быть назначен сотрудник с высоким уровнем экспертности в проектном управлении. Как правило, для выполнения функций методолога требуется сертификация на основе используемого стандарта или, если стандарт еще не выбран, одного из крупнейших стандартов. Именно методолог будет определять инструменты управления системой, и от его работы зависит, насколько они приживутся в организации, насколько эффективно их можно будет использовать, какую пользу они смогут принести. Очевидно, что как минимум половина успеха работы правила зависит от содержания этого правила. Поэтому работа методолога является ядром ПрОф и всего проектного управления.

Основные функции методолога:

-Формирование корпоративных стандартов и методологии их применения, в том числе описание процессов проектного управления;

-Интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;

-Проектирование корпоративной базы знаний по проектам;

-Разработка корпоративной системы отчетности;

-Выполнение аудитов проектов;

-Внутреннее обучение и сертификация.

Нельзя не заметить, что на роль методолога должен быть назначен человек с практическим опытом как руководства проектами, так и внедрения систем проектного управления. Назначение даже очень дорогого специалиста с множеством регалий может загубить построение проектного управления, если предлагаемые методы будут несовместимы с жизнью компании, если автор методик не будет представлять живого процесса управления, проблем команд, задач руководителя.

Возможно совмещение в этой роли опытного внешнего консультанта и внутреннего сотрудника, так как для многих компаний проблематично подыскать человека с нужными компетенциями. В этом случае внешний консультант обеспечит нужный уровень экспертизы, а внутренний сотрудник не позволит использовать методы, не совместимые с культурой компании.

Итак, как Проектному офису обеспечить обоюдовыгодное движение к потребностям этих двух ролей?

1. Правильно провести проект внедрения КСУП. Именно проект – с фиксацией целей, результатов, планом коммуникаций, реестром рисков и прочими приемами управления.

2. Выбрать правильную методологию и внедрять ее, обязательно пилотируя использование документов и методик.

3. Использовать информационную систему управления проектами в соответствии с уровнем зрелости проектного управления, сложностью проектов и компетенциями пользователей.

4. Разработать единую систему мотивации для Руководителей проектов/программ и сотрудников Корпоративного Проектного офиса.

5. Непрерывно совершенствовать процессы управления: анализировать применение практик проектного управления, убирать неиспользуемые и лишние инструменты и добавлять необходимые процедуры для поддержки проектов.

Таким образом, открытие Проектного офиса с соблюдением перечисленных принципов его построения может принести вашей компании массу преимуществ. Он поможет вам эффективнее инвестировать деньги в новые проекты, тщательнее управлять сроками их реализации и добиваться достижения поставленных перед бизнесом целей.

Кейс 5

Вы участвуете в финальном совещании по только что завершившемуся проекту развития Машиностроительного центра ,в котором Вы принимали участие в роли помощника руководителя проекта машиностроения в роли его администратора ,руководитель (администратора ,планировщика ,методолога ,аналитика ,разработчика). Вам поставлена задача по подготовке протокола совещания ,в протоколе необходимо отразить следующие пункты:

-Наработанный опыт и пути его применения в будущем

-Насколько была эффективна система обмена информацией в текущем проекте

-Какие результаты достигнуты ,насколько выдержан график работ и как израсходованы ресурсы

-Какие подходы применялись к планированию проекта.

Ответ

Чтобы начать разговор о протоколе, прежде всего нужно остановиться на подготовке совещаний. Перед подобным мероприятием важно продумать повестку дня, определить состав участников, ознакомиться с докладами всех выступающих и другими материалами. Всё это потребует дополнительных усилий, зато в результате вести протокол будет значительно проще. Для внедрения предлагаемых изменений необходимо выполнить несколько последовательных шагов:

1. Собрать информацию о хранимых сущностях в каждой из систем в инфраструктуре компании, их реквизитах, типах и пр.;

2. Сформировать документацию по полученной информации, по которой в дальнейшем будет происходить разработка единого хранилища данных;

3. Разработать хранилище по составленным функциональным дизайнам разработки;

4. Протестировать корректность работы хранилища и обмен данными между разными системами на тестовых стендах;

5. Доработать хранилище по выявленным проблемам и провести отладку инфраструктуры

6. Провести внедрение и отследить корректность работы на рабочих стендах.

С точки зрения пользователей работа в системах не изменится, интерфейс останется прежним, как и его функциональность. Благодаря этому проводить дополнительное обучение пользователей не надо.

Наиболее наглядным будет продемонстрировать применение алгоритма на конкретном примере. Пусть предлагаемые изменения были внедрены в полном объеме. После замера всех трех оцениваемых показателей были получены следующие значения:

- Доля успешно пройденных контрольных точек: 98.1%;
- Объем памяти, занятой информационными системами: 920 ГБ;

· Максимальное время обновление информации в каждой из систем: 90 секунд.

После получения текущих значений показателей необходимо найти эффективность внедренных изменений по каждому из них.

Значение показателя после внедрения оказалось между ожидаемым и критическим значениями, следовательно, эффективность внедрения изменений в разрезе показателя положительная, но меньше 100%.

Так как после внедрения компании удалось сэкономить больше объема памяти, то есть внедрение оказало больший положительный эффект, чем ожидалось, то и эффективность по этому показателю превысила 100%.

Так как по данному показателю не удалось достигнуть ожидаемых значений, эффективность внедрения изменений в разрезе показателя отрицательна.

Таким образом несмотря на то, что по одному из показателей изменения оказались эффективнее, чем ожидалось, слабое влияние на первый показатель и отрицательный эффект по третьему привели к тому, что общий эффект от внедренных изменений оценивается в 42.74%. Это говорит о том, что в данном примере внедрение принесло пользу компании даже с учетом затрат на них, тем не менее достичь ожидаемого результата при достижении указанных значений показателей не удалось.