

Управление проектами

Инструменты, подходы к внедрению,
методология

Антон Гриев
anton@griev.ru
2014г.

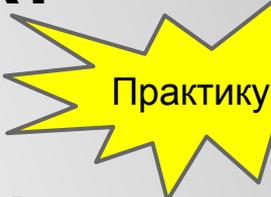
С чем стоит определиться

Вопросы, на которые обязательно стоит ответить перед тем, как что-либо делать

У меня проект?

- Проект vs. Процесс vs. Функция
- Компетенции РП отличаются от компетенций ФМ
- Водопад или Гибкость
- Ключевые показатели деятельности

Операционная деятельность vs. Проект



Практику

Операционная деятельность:

Повторяющаяся деятельность, выполняющаяся одними и теми же работниками, и приносящая одинаковые результаты

- Заведомо известный набор характеристик результата
- Высокая степень определённости при исполнении
- Индивидуальное выполнение действий, опциональная координация результатов
- Повторяемость и известная продолжительность

*Управление должно обеспечивать результативность и эффективность действий по выпуску одинакового продукта в ситуации **определённости***

Проектная деятельность:

Уникальная деятельность, имеющая начало и завершение (время), заданные результаты (качество) и бюджет (стоимость)

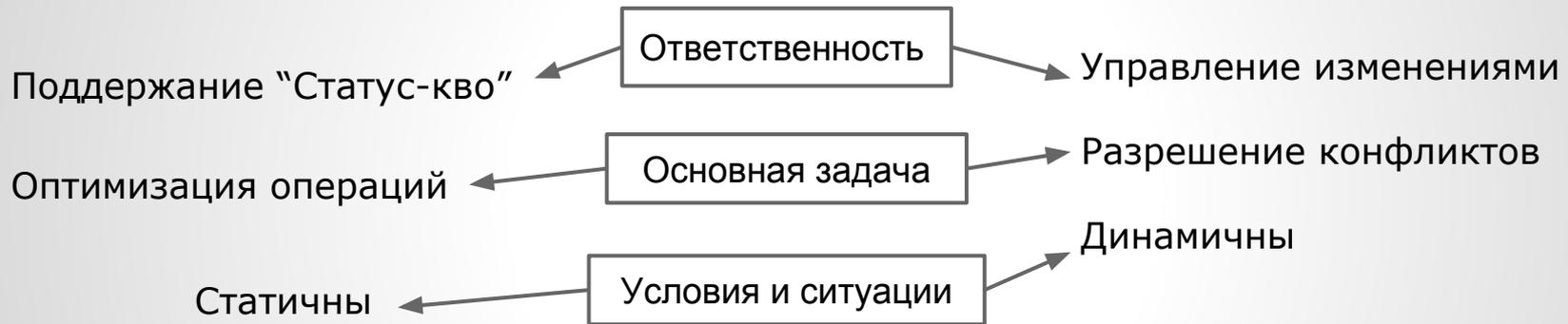
- Уникальные цели посредством продукта с неизвестными характеристиками
- Высокая неопределённость при исполнении, отсутствие или неизвестность технологии и оборудования
- Скоординированное коллективное выполнение связанных действий, координация результатов
- Одноразовость

*Управление должно обеспечивать достижение уникальных целей при условии соблюдения ограничений в ситуации **неопределённости***

Компетенции руководителей

Начальник подразделения:

Руководитель Проекта:



Менеджер проекта и начальник структурного подразделения - это различные роли, требующие диаметрально противоположной работы, и, как следствие, диаметрально противоположных личностных характеристик и настроения, что делает практически невозможным их совмещение.

Agile vs. Waterfall

- Есть ли дефицит ресурсов
- Один проект/Портфель
- Креативные или Консервативные
- Договоропригодность партнёров
- “Атмосфера”

Ключевые показатели деятельности

Рост чистой прибыли

Рост возврата на инвестиции

Увеличение денежного потока

Бизнесу

Скорость генерации дохода

Связанный капитал

Накладные расходы

Сотруднику

Э. Голдратт - **Теория ограничений систем** - Must Read для всех

Практикум

Паспорт проекта

Наш вариант

Состав паспорта проекта

- Цель проекта/Миссия/Ограничения
- Декомпозиция продуктов проекта
- Декомпозиция работ проекта
- Контактные лица
- Финансовые и договорные условия
- Команда проекта
- Орг. структура проекта

Достаточно Excel файла, заполняет РП

Организационные структуры

На нашем примере

Организационные структуры

- Функциональная
- Слабая матричная
- Сбалансированная матричная
- Сильная матричная
- Проектная

Выбор структуры

Уникальность
проектов

↑ Единичные уникальные проекты	Смешанная	Матричная (Сильная / Сбалансированная)	Проектная
Проекты повторяются, но не часто	Матричная (Слабая)	Матричная (Сбалансированная)	Матричная (Сильная)
Повторяющиеся рутинные проекты	Функциональная	Матричная (Слабая / Сбалансированная)	Смешанная
	30%-	30%-70%	70%+

Доля проектов в деятельности организации

Особенности структур

	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая	Сбалансированная	Средняя	
Полномочия	Отсутствуют	Слабые	Ограниченные	Сильные	Абсолютные
Ответственность	Своевременное и качественное информационное взаимодействие	Соответствующие действия по управлению проектом	Соответствующие действия по управлению проектом	Основные аспекты проекта, кроме рентабельности	За весь проект
Мотивация менеджера	Профессиональная, политическая, отсутствует	Профессиональная, карьерная	Карьерная, Финансовая	% от себестоимости проекта с учётом план/факт	% от рентабельности проекта и имиджевая
Мотивация команды	Профессиональная или премия	Профессиональная или премия	Профессиональная или премия	Доля от бонусного пула	Доля от бонусного пула или рентабельности

Рост “крутизны” РП

Пример

Антон, открой файл с организационной структурой, ты выгрузил его в ту же папку.

А ещё с типовым процессом исполнения проекта (Процесс разработки сайта)



ОФИС ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА



Тот, кто уполномочен, ответственен и мотивирован к результативному и эффективному удовлетворению потребностей потребителей, заказчика, пользователей. Выработывает, внедряет и совершенствует схему процесса, позволяющую этого добиться. Принимает решения в ситуациях не предусмотренных в схеме. Владелец процесса сам принимает решение о том, какие исполнители нужны для выполнения процесса, а следовательно либо является одновременно владельцем ресурсов или непосредственно управляет им. Если это не возможно, то владелец процесса должен иметь право отказаться от привлечения исполнителей, выделяемых владельцем ресурсов.



ЭКСПЕРТЫ/КОНСУЛЬТАНТЫ

Те, кто заинтересованы предоставлять рекомендации/консультации при разработке и оптимизации схемы процесса.

Компенсируют недостаток знаний владельца процесса с тем, чтобы схема процесса позволяла своевременно, качественно и эффективно реализовать требования к процессу и его результату



КОНТРОЛЕРЫ/АУДИТОРЫ

Те, кого владелец процесса заинтересовал в достижении соответствия процесса и его результата предъявленным к ним требованиям и делегировал полномочия по проверке степени этого соответствия.

Компенсируют недостаток времени владельца процесса на проверку прецедентов процесса



РУКОВОДИТЕЛЬ ЭКЗЕМПЛЯР (ПРЕЦЕДЕНТА) ПРОЦЕССА

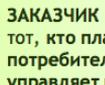
Те, кому владелец процесса делегировал полномочия, возложил ответственность и мотивировал к результативному и эффективному достижению целей прецедента (экземпляра) процесса: удовлетворению потребностей конкретных потребителей, заказчика и пользователей.

Управляют конкретными исполнителями: планируют, организуют, координируют, осуществляют мониторинг, контроль и корректируют их деятельность. Следуют схеме реализации процесса, установленной владельцем. Необходимы при одновременном выполнении большого количества прецедентов.



ПОТРЕБИТЕЛИ

те, у кого есть потребности, для удовлетворения которых предпринят процесс. Потребитель заинтересован не столько в продукте, сколько в том, «что» и «как» с его помощью можно сделать.



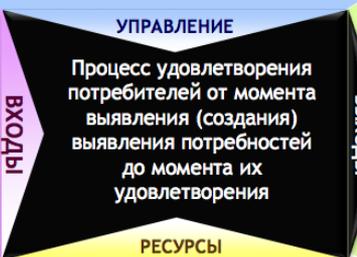
ЗАКАЗЧИК

тот, кто платит за удовлетворение потребностей потребителя (в т.ч. и деньгами потребителя) и обычно управляет пользователями или заинтересован в их эффективной работе при удовлетворении последних этих потребностей. Имеет свои потребности, которые также должны удовлетворяться процессом (деньги, спокойствие, «звезды на погонах» и т.д.)



ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

те, кто непосредственно удовлетворяют потребности потребителей с помощью продукта/результата процесса. Заинтересованы в минимизации затрат (не только финансовых) на удовлетворение потребности.



ПОСТАВЩИКИ ПРОЦЕССА

Те, кто является владельцем/руководителем процесса, продукт/результат которого является «выходом» текущего процесса.

Правила взаимодействия процессов выработываются владельцами процессов, а принятие решений в рамках утверждённых схем взаимодействия осуществляется руководителями процессов.



ОФИС ВЛАДЕЛЬЦА РЕСУРСОВ

Те, кто принимают решение о том, какого исполнителя рациональнее использовать в конкретном прецеденте конкретного процесса.

Должны быть заинтересованы в том, чтобы усилия исполнителей

ВЛАДЕЛЬЦЫ РЕСУРСОВ

АДМИНИСТРАТОРЫ РЕСУРСОВ

применялись рационально.

Те, кто уполномочены, мотивированы и имеют необходимые ресурсы, чтобы отвечать за то, чтобы исполнители процесса были квалифицированы, владели и были обеспечены технологиями и инструментами, применяемыми при выполнении работ (задач) процесса, а так же за то, чтобы в компании было необходимое и достаточное количество исполнителей процесса.

Владелец ресурсов либо совпадает с владельцем процесса, либо подчиняются ему, либо «продает» исполнителей владельцу процесса для исполнения прецедентов процесса.



ИСПОЛНИТЕЛИ

Те, кто выполняют работы (задачи) прецедента процесса, согласно схеме процесса, под управлением руководителя прецедента процесса.

Должны быть квалифицированы, заинтересованы как в результативном и эффективном выполнении конкретного прецедента процесса, так и в качественном и своевременном выполнении указанных руководителем прецедента процесса действий.

В случае конфликта указаний руководителя прецедента процесса и потребностей потребителей, заказчика и пользователей, исполнители обязаны сообщить об этом владельцу процесса и остановить выполнение процесса вплоть до принятия решения владельцем процесса.



ИНФОРМИРУЕМЫЕ

Те, у кого есть потребности в получении информации о процессе и/или его результате

Диаграмминг

- Data Flow Diagramm
- Кроссфункциональные диаграммы
- ARIS
- IDEF0
- BPMN

Диаграммы нужны прежде всего вам самим при выборе софта и проектировании, но сотрудникам тоже понравится

Так что там про софт?

Наконец-то к делу

Определимся с терминами

- Управление задачами != Управление проектом
- Управление проектом != Управление портфелем проекта
- Управление проектами не может быть бесшовно совместимо с управлением операционной деятельностью

Какие задачи мы решаем с ИТ

- Коммуникация (Telegram)
- Хранение и синхронизация информации (ownCloud/GDrive)
- Постановка и контроллинг задач (Wunderlist/Bitrix24/Projector)
- Трекинг времени/эффективности - (плохо идёт)
- Планирование пула ресурсов (Canban, Projector)
- Планирование портфеля (Excel)
- Хелпдеск (otrs)
- Управление контактами/CRM (Самописное/Bitrix24)

Что мы пока не решили

- Долгосрочное проектное финансовое планирование (управление ликвидностью)
- Публичный интерфейс мониторинга для заказчика
- Тикет-трекинг запросов заказчика
- Мониторинг эффективности ПМа
- Управление знаниями
- Эффективное управление фрилансерами/HR

Чем стоит руководствоваться

- Сначала “поиграйте” в Excel’е
- Однозадачное лучше комбайнов
- Чем меньше инструментов - тем лучше
- Инструмент должен быть комфортен
- Всегда круче пользоваться доской и маркерами
- Сопротивление будет всегда

Тезисы из практики

- Никакой софт вас не спасёт
- Никому он не понравится
- Функционал вас не устроит
- Собственная разработка никогда не закончится
- Людей он только испортит
- Никто его не поймёт

Ещё тезисы (немного истерики)

Определитесь с образом результата ТОЧНО

Что вы собираетесь увидеть, кто это увидит, кто сделает меньше дел, что получится быстрее, зачем человек будет это делать?

см. предыдущий раздел

Что у нас есть из систем

- Мессенджеры
- Общая лента
- Общие папки
- Таск-менеджеры ПМов
- Таск-менеджеры сотрудников
- Софт для управления портфелем
- CRM
- Почта (Группы рассылки)
- RDP (Деньги)

Коммуникация

РМы - Telegram

Сотрудники - Bitrix24

Общая лента проекта - Bitrix24

Программисты - Slack (плохо работает offline)

Постановка задач

Сотрудники - Projector

Фрилансеры - Bitrix24

РМы и ГИПы - Wunderlist (и он нас поглощает)

Опыт применения в УП

- vk.com/telegram
- basecamp/asana/wunderlist
- github/codebase - не забудьте про workflow
- bitrix24/sharepoint
- slack
- projector/libreplan
- agilefant
- owncloud/dropbox
- Ms Project/аналоги



В группах проектируем организации
добровольцев

Рекомендации

В презентации использовались материалы В.Е. Сироты it-mentat@yandex.ru

Рекомендуемые к прочтению книги:

Э. Голдратт:

- Синдром стога сена.
- Критическая цепь
- Цель 1,2,3

Р. Семлер - “Маверик”

А. Прохоров - “Русская модель управления”

Т. ДеМарко - “Deadline. Роман об управлении проектами”

Вопросы?

Спасибо

Антон Гриев

anton@griev.ru

facebook.com/agriev

пишите, спрашивайте