

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Тема**

**Реализация проекта  
Мониторинг и контроль проекта  
Завершение проекта**

***Astana Alumni Association  
Open Faculty***

*г. Астана*

*10 февраля 2012 года,*

***Калимулдина Асель  
assel.kas@gmail.com***

# Жизненный цикл проекта:



После интенсивной работы по подготовке плана работ он наконец одобрен и утвержден. И вот, спустя несколько дней, приходит ваш начальник и говорит:

- У меня для вас две новости: плохая и хорошая. С какой начать?

- С хорошей

- Ваш план утвержден.

- А плохая?

- А теперь **ЗА РАБОТУ!!!**



**Тема**

**Реализация проекта**

# Реализация проекта

- Одобрен план → создание конечного продукта.
- Члены команды приступают к работе.
- Процесс реализации – самый протяженный
- И требующий наибольшего количества ресурсов: времени, трудовых затрат и денег.

# Реализация

Уровень активности

Этап жизненного цикла проекта, где работа выполняется для завершения проекта, основываясь на спецификациях проекта

Старт проекта

Время



Конец проекта

# Основные задачи на этапе реализации

- Следить за окружающей средой
- Управлять изменениями
- Быть в курсе хода работ
- Обсуждать то, как протекает работа



# Группа процессов реализации

содержит процессы, применяемые для выполнения работ для того, чтобы цели проекта были достигнуты.

## **Данные процессы - это:**

- координация людей и ресурсов,
- объединение и выполнение операций проекта согласно плана

Большая часть бюджета затрачивается во время процессов исполнения проекта.



# Процессы реализации проекта

Область знаний	Группа процессов реализации
4. Управление интеграцией проекта	4.3 Руководство и управление исполнением проекта
5. Управление содержанием проекта	
6. Управление сроками проекта	
7. Управление стоимостью проекта	
8. Управление качеством проекта	8.2 Обеспечение качества
9. Управление человеческими ресурсами проекта	9.2 Набор команды проекта 9.3 Развитие команды проекта 9.4 Управление командой проекта
10. Управление коммуникациями проекта	10.3 Распространение информации 10.4 Управление ожиданиями заинтересованных сторон
11. Управление рисками проекта	
12. Управление закупками проекта	12.2 Осуществление закупок

# Основной процесс реализации проекта:

## Руководитель проводит:

- Интеграцию и координацию выполнения плана проекта
- Сравнение и анализ отклонений по сравнению с базовым планом
- Иницирует запросы на изменение
- Прогнозирует стоимость и сроки



# Формирование коллектива

- **Коллектив** – это общность взаимодействующих людей, нацеленных на достижение общего результата.

Особенности проектных команд:

- *сложность решаемых задач*
- *временный характер задач*
- Коллектив отличается от других общностей совместно работающих людей:
  - **Группа** состоит из работников, выполняющих индивидуально части работы.
  - **Комитет** состоит из людей, совместно обсуждающих и оценивающих некоторые положения.

# Этапы становления команды модель Такмена и Дженсена

Название этапа	Краткая характеристика	Роль лидера
Формирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это еще не команда, а совокупность отдельных индивидуумов;</li> <li>• Происходит обсуждение в самом общем виде назначения команды, ее целей, состава, механизмов работы и т.д.</li> <li>• Люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга;</li> <li>• Возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Познакомить членов команды друг с другом, если они незнакомы;</li> <li>• Создать непринужденную и комфортную обстановку;</li> <li>• Прояснить цели, задачи, процедуры, а также распределение ответственности и ролей;</li> </ul>
Бурление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди «открываются» и индивидуальные цели и ожидания; выявляются</li> <li>• На поверхность выходят разногласия и противоречия;</li> <li>• Назначение команды, стиль руководства, групповые роли, модели взаимодействия и поведения – все может быть поставлено под сомнение и оспорено;</li> <li>• Внутренние проблемы команды выходят на первый план;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помогать команде успешно решать споры;</li> <li>• Обеспечивать обмен мнениями и конструктивное обсуждение проблем.</li> <li>• Воодушевлять команду на достижение намеченных целей;</li> <li>• Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, то это может привести к его скрытому течению, разрушающему процессы становления команды;</li> </ul>
Нормирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление норм и процедур работы;</li> <li>• Формирование приемлемого стиля руководства;</li> <li>• Распределение ролей и формирование моделей взаимодействия;</li> <li>• Формирование механизмов принятия решений, контроля и обратной связи;</li> <li>• Становление отношений с внешней средой команды.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды;</li> <li>• Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями;</li> <li>• Способствовать сплочению команды.</li> </ul>
Функционирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда объединена и может эффективно работать для достижения поставленных перед ней целей;</li> <li>• Общее понимание проблем;</li> <li>• Взаимная поддержка и взаимопомощь;</li> <li>• Комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот;</li> <li>• Развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты ее деятельности;</li> <li>• Предоставлять членам команды обратную связь;</li> <li>• Делегировать дополнительные полномочия членам команды;</li> <li>• Обсуждать с членами команды предложения по улучшению ее деятельности;</li> </ul>
Перемена или расставание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роспуск или реформирование команды после выполнения ею поставленной задачи;</li> <li>• Возможен также вариант постановки перед командой новых задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценивать проделанную ими в команде работу и то чему они научились;</li> <li>• Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения</li> </ul>

# Модель эффективной проектной команды



# Задачи лидера

- Забота о команде и ее участниках
- Поддержание способности участников к стратегическому видению решаемой проблемы
- Правильное распределение обязанностей
- Мотивирование команды
- Управление ожиданиями заинтересованных сторон



# Разработайте и доведите до ВСЕХ

- Результаты – общие для коллектива и для каждого персонально
- Роли – персональные назначения
- Производственные процессы – методы выполнения участниками своих задач
- Взаимодействие взаимоотношения



# Вредные привычки руководителю

## Как демотивировать команду:

- Сомневаться в профессионализме, необъективно оценивать
- Критиковать по поводу и без повода
- Ограничивать доступ к информации
- Насаждать групповщину, интриговать, иметь фаворитов
- Создавать тяжелый психологический климат
- Перекидывать ответственность на других
- Препятствовать росту и ротации
- Не вовлекать в обсуждение, поощрять коррупцию
- Не улучшать условия работы

ВРЕДНАЯ  
ПРИВЫЧКА





**Как получается так, что проект  
отстает на целый год от  
намеченного срока?  
...По одному дню каждый день.**

*Фредерик Р.Брукс*



**Тема**

**Мониторинг и контроль  
проекта**

# Мониторинг & Контроль

Уровень  
активности

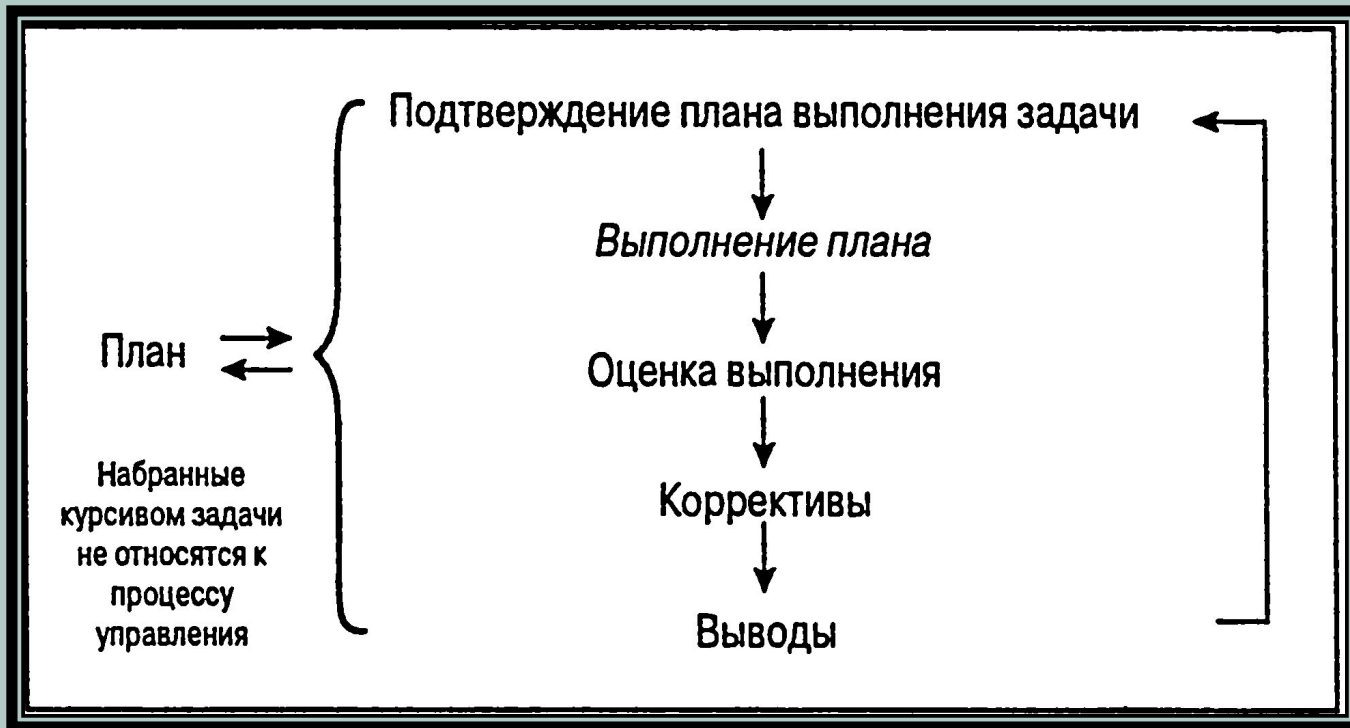
Этап жизненного цикла проекта,  
где проект мониторится,  
пересматривается, регулируется  
прогресс и измеряется  
производительность  
относительно плана.

Старт проекта

Время →

Конец проекта

# Контроль за выполнением работ проекта



# Цель мониторинга и контроля проекта

- Определение хода выполнения и окончательного завершения запланированных действий по проекту
- Выявление проблем и необходимых изменений и позволяет вносить своевременные коррективы в проект до того как они станут слишком серьезными
- Обеспечить именно такое завершение как было обещано



# Назначение процессов мониторинга и контроля

Данные процессы необходимы для того, чтобы убедиться в том, что:

- исполнение работ проекта находится под контролем
- на постоянной основе проводится контроль с целью своевременного выявления отклонений от плана управления проектом.



# Процессы мониторинга и контроля включают:

- управление изменениями и разработку рекомендаций по применению воздействий в отношении возможных проблем;
- мониторинг соответствия текущих работ проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта



# Процессы мониторинга и контроля проекта

Область знаний	Группа процессов мониторинга и контроля проекта
4. Управление интеграцией проекта	4.4 Мониторинг и управление работами проекта 4.5 Осуществление общего управления изменениями
5. Управление содержанием проекта	5.4 Подтверждение содержания 5.5 Управление содержанием
6. Управление сроками проекта	6.6 Управлением расписанием
7. Управление стоимостью проекта	7.3 Управление стоимостью
8. Управление качеством проекта	8.3 Осуществление контроля качества
9. Управление человеческими ресурсами проекта	
10. Управление коммуникациями проекта	10.5 Подготовка отчетов об исполнении
11. Управление рисками проекта	11.6 Мониторинг и контроль рисков
12. Управление закупками проекта	12.3 Управление закупочной деятельностью



# Мониторинг обеспечивает менеджера информацией необходимой для:

- Анализу данной ситуации
- Определение проблемы и нахождение решений
- Открытие новых направлений
- Соблюдение плана выполнения проекта
- Измерение прогресса в исполнении поставленных задач и формулировке (пересмотре) будущих целей и задач
- Принятие решений о человеческих, финансовых и материальных ресурсах



# Кто проводит мониторинг?

- На первом уровне мониторинг осуществляется сотрудниками проекта.
- Руководители подразделений являются ответственными за мониторинг работников и конкретных заданий, какие они выполняют, а менеджер проекта несет ответственность за мониторинг всех аспектов проекта.
- На втором уровне мониторинг осуществляется учреждением, которое выделяет средства.
- С помощью поездок на места, и регулярных отчетов от менеджера проекта происходит мониторинг состояния дел и продвижения к целям.



# Программное обеспечение проектных работ

Primavera Project  
Planner

Spider Project

**Основа ПО -  
математические модели  
планирования и управления**

Open Plan

Instant Business  
Network

Microsoft  
Project

Microsoft  
Excel

**Программные средства  
для конечных пользователей**

**Те кто не помнит своего прошлого,  
обречены повторить его.**

*Джордж Сантьяна 1863-1952*



**Тема**

**Завершение проекта**

# Завершение

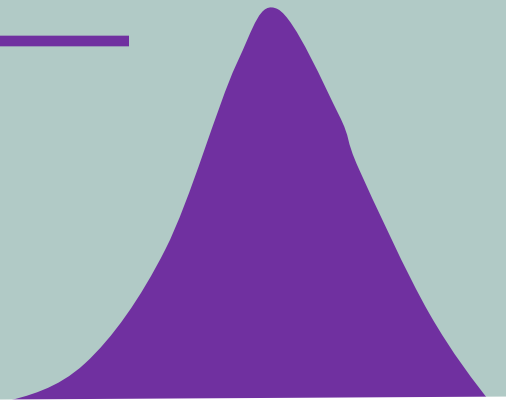
## Уровень активности

**Этап жизненного цикла проекта, где работа проекта финализируется и утверждается спонсором проекта и/или стейкхолдерами.**

Старт проекта

Время →

Конец проекта



# Заккрытие проекта

- Официальное подтверждение и оформление результатов проекта

## **При этом также проводятся:**

- Проверка и документирование основных задач проекта
- Взаимодействие в целях придания им официального статуса заказчиком, спонсором, покупателем проекта
- Определяются и документируются причины досрочного завершения проекта

# Процессы завершения

- **Процессы завершения** - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.
- К процессам завершения проекта относятся процесс завершения проекта или фазы, а также процесс закрытия закупок.
- Данными процессами подтверждается приемка конечного результата проекта/фазы проекта, в качестве которого может выступать продукт.



# Процессы завершения проекта

Область знаний	Группа процессов завершения проекта
4. Управление интеграцией проекта	4.6 Завершение проекта или фазы
5. Управление содержанием проекта	
6. Управление сроками проекта	
7. Управление стоимостью проекта	
8. Управление качеством проекта	
9. Управление человеческими ресурсами проекта	
10. Управление коммуникациями проекта	
11. Управление рисками проекта	
12. Управление закупками проекта	12.4 Закрытие закупок

# Итоги проекта

## Заккрытие работ

Административное  
завершение



Оценка проекта



Разбор работы



Накопление опыта

# Административное завершение

## Накопление опыта

- Этап предварительной проработки: шаблоны писем, коммерческое предложение по выполнению работы.
- Этап подготовки контракта: договоры, соглашения о конфиденциальности.
- Этап реализации проекта: описание продукта, констатация целей, ИСР, план проекта, график проекта, сетевая диаграмма, контрольные события, предложенные цены, риски проекта и реагирование, проблемы проекта, реальные трудозатраты проекта.

# Административное завершение

## Материалы для маркетинга

- Конфиденциальность: условия конфиденциальности, название проекта в разрешенном виде, имя Заказчика в разрешенном виде.
- Возможность повторного коммерческого использования материалов.
- Достижения компании в проекте, «сказки», отзывы клиентов.
- Потенциальные партнеры или агенты.
- Предложения по корректировке маркетинговых действий.
- Материалы в прайс-лист.

# Административное завершение

## Материалы для информационного обеспечения

- БД специалистов и экспертов.
- Новые технологии.
- Инвестиционные проекты.
- Рекламные материалы клиентов.
- Печатные материалы, необходимые для работы, книги.
- Техническая документация.
- Профайлы компаний.

# Административное завершение

## Подведение итогов и закрытие проекта

- Разбор работы.
- Подведение финансовых итогов проекта:
  - Определение значений KPI проекта.
  - Определение вклада участника и размера вознаграждения.
- Заполнение досье сотрудника.
- Предложения по улучшению работы сотрудника.

# Оценка проекта

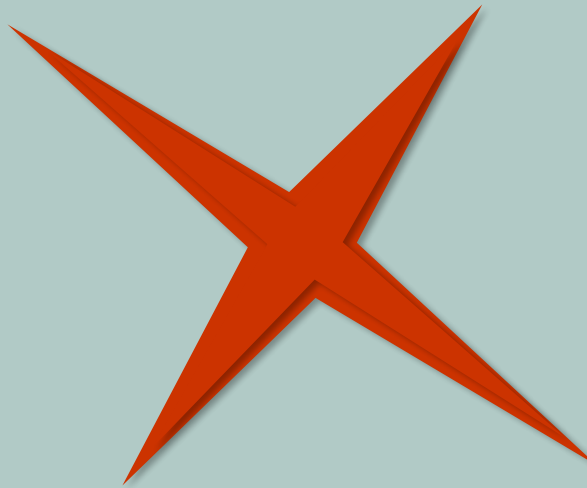
## Критерии успеха проекта

**Стоимость**

**Качество**

**Сроки**

**Цели проекта**



# Литература:

- Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: практическое руководство – М.: Дело и сервис, 2003
- Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т.: Пер с нем. – СПб.: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2004
- Управление проектами /И.И.Мазур, Н.Г.Ольдерогге, В.Д.Шапиро. Москва, 2001.
- Разу М.Л. и др. Управление проектами. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- Руководство к Своду знаний по управлению проектами - Четвертое издание (Руководство РМВОК).
- Портни, Стэнли И. Управление проектами для “чайников”, пер с англ., М: издательский дом Вильямс, 2005



это мне  
совсем не  
понравилось...

на это надо  
обратить  
внимание...

атмосфера  
здесь была...

...это было  
супер, мне  
понравилось!



мне не  
хватило...

# Feedback

**СПАСИБО ЗА ВАШЕ  
ВНИМАНИЕ!**

