

Системный подход в управлении IT-проектами

Дарина Веретенко – консультант по управлению проектами компании «Технологии Управления Спайдер Украина»

Важные вопросы

- **Что такое проект в Вашей компании?**
- **Существует ли процедура запуска проекта в работу?**
- **Определены ли рамки ответственности и полномочий участников проектов?**
- **Понятен ли порядок взаимодействия участников проекта всем участникам проекта?**
- **Разговаривают ли участники проектов на одном языке?**

Статистика:
75% случаев опоздания
в сроках проектов из-за

**ВНУТРЕННИХ
РИСКОВ!!!**

Практическое задание

- Вспомните последний проект, над которым вы работали, и который не был завершен в срок
- Какие факторы привели к задержке?

Почему срываются графики: все очень просто

- Множество взаимозависимых факторов:
 - Неразумные требования и график
 - Нечеткая концепция проекта, спецификации низкого качества
 - Технические ошибки / Слабые расчеты
 - Неэффективная коммуникация
 - Ошибки руководителей
 - Плохая координация
 - Изменение требований без изменения расписания
 - В целом не рациональные решения (или непрофессионализм команды проекта)

«Все понятно в проектном менеджменте, но постоянно одни и те же риски»

- Где руководитель проекта? Его функции, полномочия и обязанности в проекте
- Отсутствие ответов на самые простые вопросы проекта. Мутное состояние проекта.
- Коммерческая неясность. Зачем нужен проект и сколько на нем можно заработать
- Разрозненность информации по проектам

«Все понятно в проектном менеджменте, но постоянно одни и те же риски»

- Правая рука не знает, что творит левая рука!
- Недостаток письменной информации или нет «памяти организации»
- Бесконечные совещания, «мозговые штурмы» или политинформации
- Постоянный перенос сроков
- Все ресурсы компании загружены, только непонятно чем!

Наведение порядка в
проекте всегда должно
начинаться с ГОЛОВЫ!

1. Правила реализации проектов в компании

- Гипотеза: Любые два человека, которые работают вместе, когда-нибудь разойдутся во мнении о том, кто за что отвечает

Примеры:

- Кто вынесет мусор
- Кто помоеет собаку
- Кто исправит сложные, но неинтересные дефекты в программе
- Кто оформляет техническую документацию?
- Кто работает с Заказчиком?

2. Единые инструменты управления проектами в компании. Централизованное планирование!

Дружим ли мы со временем?

- Вещи, которые начинаются с опозданием :
 - Совещания
 - Вечеринки
 - Учебные семинары, круглые столы
 - Прием у врача
 - Концерты и мероприятия
- Нас приучили считать, что время – это гибкое понятие
- «Встретимся в час в кофейной» - это значит где-то в промежутке от без пяти час до десяти минут второго

Секреты планирования

- Все расписания представляют собой только Ваши прогнозы
- Мы плохо умеем прогнозировать! Ленимся это делать
- Чем дольше вы занимаетесь планированием, тем лучше становятся ваши прогнозы. Появляется память организации, устанавливаются нормы времени!

Забывтые или неучтенные факторы при планировании

- Месяц составляет около 20 дней, а не 30
- Праздники, отпуска и отсутствие на работе по болезни
- Государственные праздники
- Несостыковки внутренних и внешних участников проекта из-за плохого планирования
- Риски проекта, которые обязательно случатся в проекте!

3. Команда управления проектами

- **Профессионалы по управлению проектами**
- **Понимающие методологию управления проектами**
- **Применяющие методологию управления проектами**
- **Понимающие ценность планирования, контроля и анализа проектов**

Чем отличаются хорошие команды от посредственных команд

- Хорошие команды:
 - В начале проекта договариваются о том, как будет проходить взаимодействие
 - Планируют, контролируют, управляют рисками проекта и усваивают уроки
 - Избегают многих проблем и бессмысленной работы
 - Хорошо умеют выявлять проблемы, связанные с командой или процессами
 - Хорошо умеют использовать возможности команды для решения ее проблем
 - Учат друг друга тому, как выявлять и разрешать проблемы
 - Делают ошибки, однако их поощряют к тому, чтобы они извлекали уроки из своих ошибок, а не скрывали их

Типичные риски сопровождающие посредственные команды

- Крайне недовольные клиенты
- Запутанные требования
- Очень большое запаздывание по срокам
- Плохое качество работы
- Плохие технологические процессы (низкая производительность)
- Низкий моральный дух
- Нестыковка между коммерческой деятельностью и технологией
- Разобщенность руководства и команды
- Менеджеры неэффективно руководят командой
- Тотальная некомпетентность и глупость

Правила эффективной реализации проектов

ЭТАП ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТОВ

- Решение о запуске/старте проекта должны принимать ответственные лица!
- Ответственные лица должны знать процедуру запуска проектов!
- Назначить ответственного за предоставление и сбор информации на этапе инициации, **написание обоснования проекта**
- Проведение внутреннего PR-проекта

- Назначить руководителя проекта, наделить его не только ответственностью, но и **ПОЛНОМОЧИЯМИ!**
- При формировании плана проекта и заключении основных контрактов по проекту должен принимать участие руководитель проекта!
- Согласовать план проекта с планами других проектов компании

- Анализ план-фактных отклонений во время проекта, принятие управленческих решений на основании предоставленной информации: 1 раз в неделю!
- Корректное завершение проекта: формализация усвоенных уроков для последующих проектов

Корректное управление проектом это:

- Корректный **старт**
- Планирование, планирование, планирование и жесткий **контроль** во время исполнения проекта
- **Подведение итогов** проекта для использования «усвоенных уроков» в последующем

- Либо Вы игнорируете риски, либо Вы управляете ими!

- С какими рисками в проектах сталкиваетесь Вы?

Как распределяется время при реализации ИТ-проектов

- Работа в одиночку – 30%
- Работа с другим человеком - 50%
- Работа с двумя или больше - 20%

- Коммуникация составляет неотъемлемую часть ИТ-проектов

- Из «Peopleware», Demarco, 1992

С чего можно начать уже завтра! Анализ рисков

- Выявление рисков, которые могут возникнуть на этапах проекта
- Оценка риска: вероятность наступления, последствия для проекта
- Планирование действий по минимизации рисков
- Планирование корректирующих действий
- Назначение ответственных за мониторинг рисков в проекте

- Короткие
- Только по делу
- С предварительной повесткой совещания

Вопросы для анализа на совещании

- В чем расхождение между базовыми и фактическим показателями (сроки, бюджет и т.д.)
- Какие причины вызвали данное расхождение?
- Каковы прогнозные данные по срокам и бюджету исходя из фактических данных?
- Какие новые риски могут возникнуть в будущем периоде и как они могут повлиять на прогнозные данные?
- Какие меры нужно предпринять с тем, чтобы осуществить проект в соответствии с базовыми показателями?

- Эффективная коммуникация – это коммуникация, которая приводит к желаемым результатам
- Важно не то, что вы говорите, важно то, что слышат участники проекта
- Договоритесь изначально в проекте о коммуникациях во время проекта

Как использовать то, что уже наработано?

- Анализ предыдущего опыта
- Пересмотр системы мотивации команды управления проектом
- Формирование единых правил управления проектами в Вашей компании
- Единая система планирования всех проектов компании. Единые стандарты планирования. Нормирование работ участников проекта

Как обеспечить удачное внедрение системного корпоративного управления проектами?



Базис удачного внедрения – это:

- ✓ Публичная демонстрация поддержки и поддержка новых методов управления первым лицом компании
- ✓ Проведение внутренних PR-мероприятий
- ✓ Соблюдение плана внедрения системы управления проектами
- ✓ Постоянное совершенствование методологии управления проектами

РЕЗЮМЕ



- Компании, добившиеся успеха, считают фактором успешности методологию управления проектами.
- Менее успешные компании считают фактором успешности свои технические навыки.

*Май-Июнь 1990, Harvard Business Review,
цит. исследования McKinsey & Co.*

4 способа связаться с нами:

По телефону: +38 (044) 537 74 18
(многоканальный)

Е-mail: info@spiderproject.com.ua

Сайт: www.spiderproject.com.ua

По почте: 04107, г.Киев, ул. Багговутовская, 17/21

Спасибо за внимание!

Дарина Веретенко

veretenko@spiderproject.com.ua