
Управління проектами

ДЕНЬ 13



Інтеграція проекту (продовження...)

Моніторинг та контроль робіт проекту

Процес моніторингу та контролю робіт проекту спрямований на наступне:

- порівняння фактичного виконання проекту з планом управління проектом
- оцінку виконання, щоб визначити, чи потрібні які-небудь коригуючі або запобіжні дії
- виявлення нових ризиків і аналіз, відстеження та моніторинг існуючих ризиків проекту
- підтримку точної, своєчасно оновлюваної інформаційної бази щодо продукту (ів) проекту та супутньої документації
- надання інформації, що допомагає в складанні звітів про статус проекту, проведенні вимірювань
- надання прогнозів, що дозволяють коригувати інформацію про поточну вартість і поточний графік
- моніторинг реалізації схвалених змін за умови їх появи

Інтегроване управління змінами

Управління змінами – процес аналізу запитів на зміни, їх схвалення та втілення

Конфігурація системи - функціональні та / або фізичні характеристики апаратного, програмно-апаратного, програмного забезпечення або їх комбінації, сформульовані в технічній документації та реалізовані в продукті

Елемент програмної конфігурації (configuration item, CI) - частина системи, залучена в процес конфігураційного управління, та розглянута як одна (атомарна) сутність в рамках SCM-процесу

Базова лінія або зріз (baseline) програмного забезпечення - це набір елементів програмної конфігурації, формально визначений та зафіксований у часі

Пропонування, оцінювання та затвердження змін

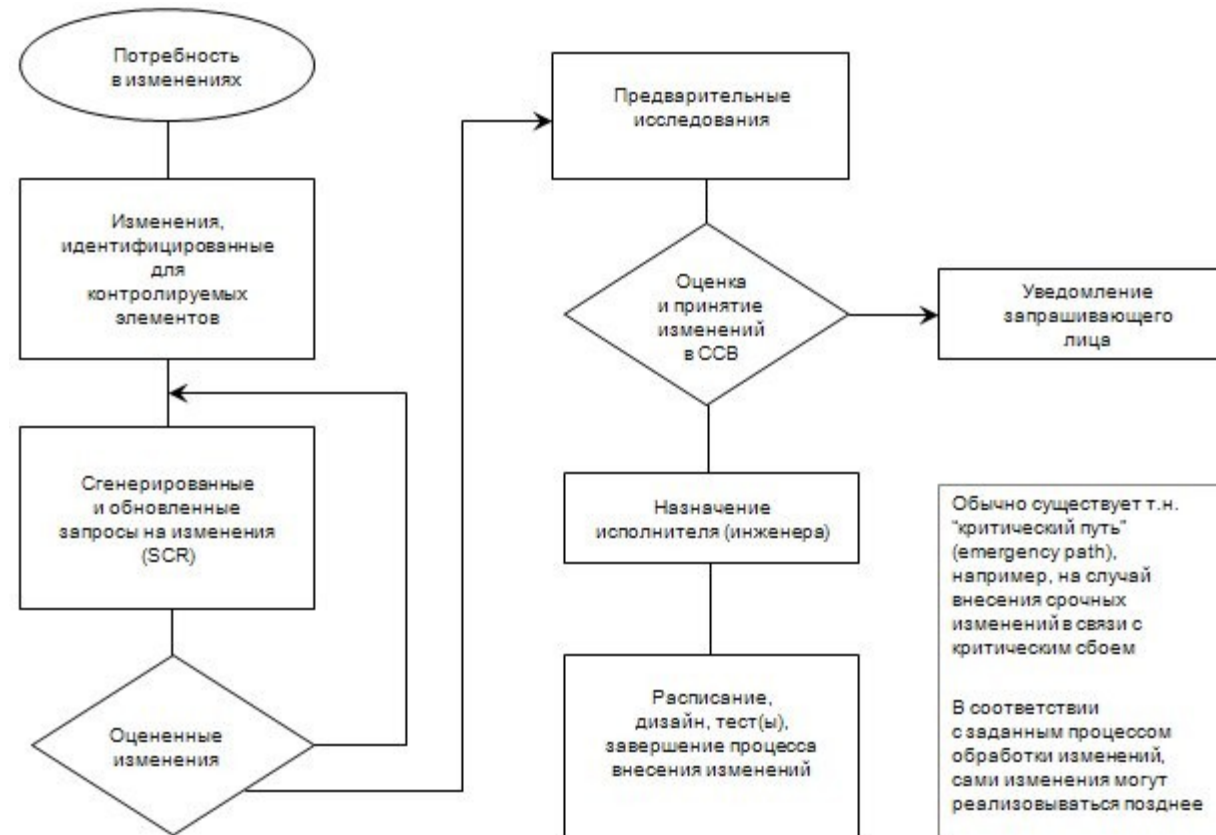
Перший крок з управління змінами контрольованих елементів полягає у визначенні того, які саме зміни треба впровадити.

Процес обробки запитів на зміни (software change request process) включає формальні процедури з пропонування (submitting) та запису (recording) запитів на зміни, оцінки потенційної вартості та впливу запропонованих змін, а також прийняттю, модифікації або відмові від внесених пропозицій щодо змін

Повноваження щодо прийняття чи відхилення запропонованих змін зазвичай покладаються на організаційну одиницю, яка називається Радою з Конфігураційного Контролю - Configuration Control Board (або Change Control Board).

У невеликих проектах такі повноваження можуть належати менеджеру проекту або одній призначеній особі з числа членів проектної команди

Пропонування, оцінювання та затвердження змін.2



Закриття проекту

Закриття проекту – формальна фіксація завершення проекту

Приклад змісту звіту з закриття проекту

1. Вступ

1.1 Мета

1.2 Скорочення і аббревіатури

1.3 Посилання

2. Загальний опис проекту.

2.1 Мета проекту

2.2 Бюджет проекту

Приклад змісту звіту з закриття проекту.2

3. Результати робіт за проектом.

3.1 Планові завдання

3.2 Контрольні точки

3.3 Залучені ресурси

4. Управління ризиками

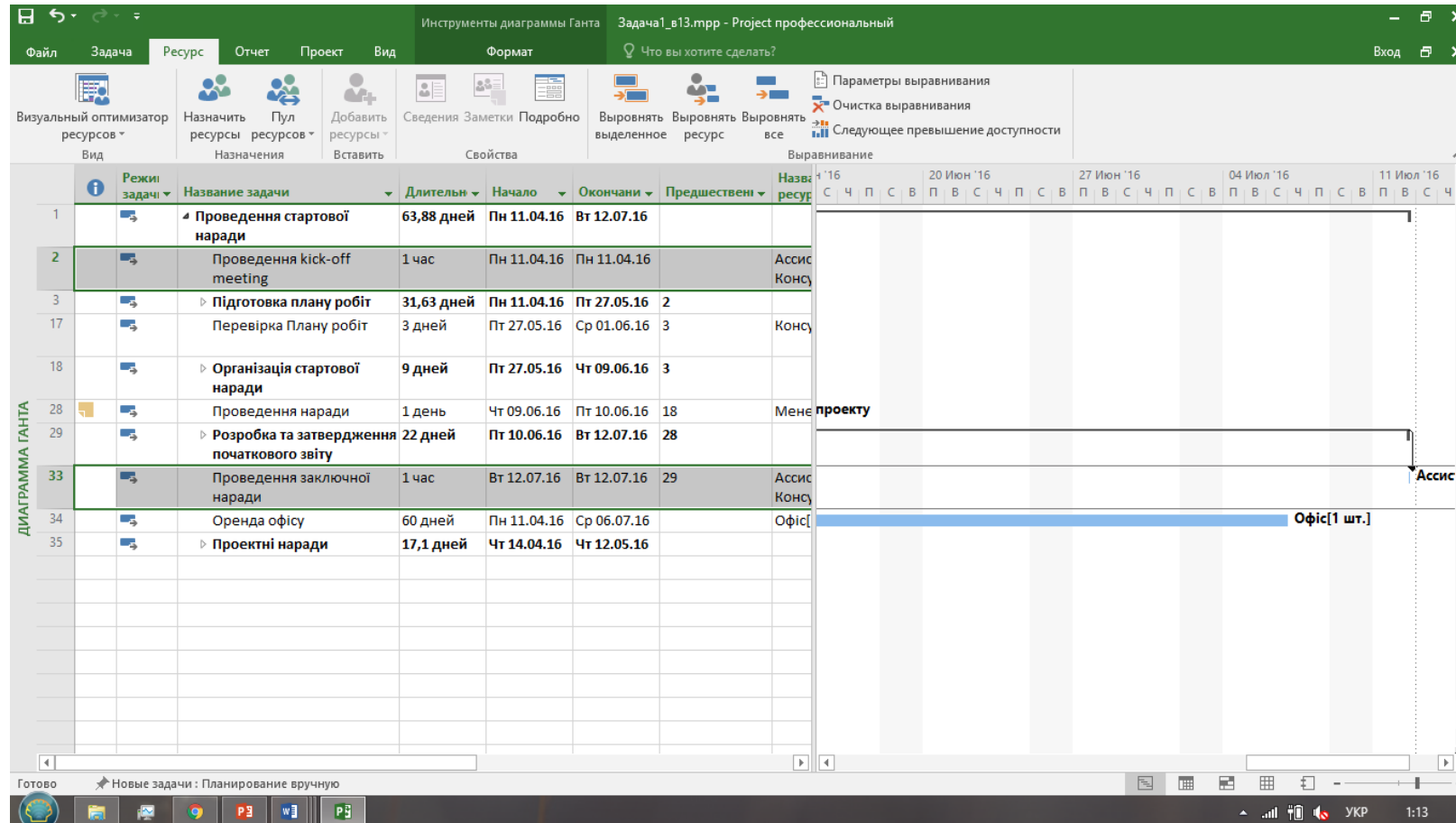
5. Висновки та пропозиції

5.1 Зауваження QA менеджера з ведення проекту.

6. Учасники проекту

7. Уроки

Врахування інтеграційних задач у проекті



Проекти та організації

Від проекту до портфеля/програми

Портфель - це набір проектів або програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей

Проекти та програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними

Програма - це ряд пов'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг та ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо

Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них відношення, але лежать за межами рамок окремих проектів програми

Проекты, програми та портфелі

| | ПРОЕКТЫ | ПРОГРАММЫ | ПОРТФЕЛИ |
|--------------|---|---|--|
| Содержание | Проекты имеют четкие цели. Содержание последовательно уточняется в течение жизненного цикла проекта. | Программы имеют более широкое содержание и приносят более значительные выгоды. | Портфели имеют бизнес-цели и содержание, меняющееся вместе со стратегическими целями организации. |
| Изменения | Менеджеры проектов ожидают изменения и внедряют процессы с целью управления изменениями и контроля над ними. | Менеджеры программ должны ожидать изменения как изнутри, так и извне программы и быть готовыми управлять ими. | Менеджеры портфелей непрерывно управляют изменениями в более широкой среде. |
| Планирование | Менеджеры проектов последовательно детализируют информацию высокого уровня до подробных планов в течение жизненного цикла проекта. | Менеджеры программы разрабатывают общий план программы и создают планы высокого уровня с целью управления детальным планированием на уровне компонентов. | Менеджеры портфелей создают и управляют необходимыми процессами и коммуникациями, имеющими отношение к совокупному портфелю. |
| Управление | Менеджеры проектов управляют командой проекта с целью выполнения задач проекта. | Менеджеры программ управляют персоналом программы и менеджерами проектов. Они определяют общее направление деятельности и играют руководящую роль. | Менеджеры портфелей могут управлять работой персонала, осуществляющего управление портфелем, или координировать ее. |
| Успех | Успех измеряется качеством продукта и проекта, своевременностью, соответствием бюджету и степенью удовлетворенности заказчика. | Успех измеряется степенью, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоду, ради которой она была предпринята. | Успех измеряется совокупным исполнением компонентов портфеля. |
| Мониторинг | Менеджеры проектов осуществляют мониторинг и контроль работ по производству продуктов, оказанию услуг или достижению результатов, ради которых проект был предпринят. | Менеджеры программ осуществляют мониторинг хода выполнения компонентов программы с целью обеспечения достижения общих целей, соблюдения расписания, исполнения бюджета и получения выгод программы. | Менеджеры портфелей осуществляют мониторинг совокупного исполнения и показателей выгоды и ценности. |

Від портфеля/програми до організації

Офіс управління проектами (Project Management Office, PMO) - це підрозділ або організація, яка здійснює різні функції, що відносяться до централізації та координації управління проектами, що входять до його сфери відповідальності.

Основна функція PMO полягає у підтримці управління проектами різними способами, серед яких можна виділити наступні:

- управління спільними ресурсами всіх проектів, які адмініструє PMO
- визначення та розробка методології, кращих практик і стандартів управління проектами
- коучинг, наставництво, навчання та нагляд
- моніторинг відповідності стандартам, процедурам та шаблонами управління проектами за допомогою аудитів проектів
- розробка і управління принципами, процедурами, шаблонами проекту та іншою загальною документацією (активами процесів організації);
- координація комунікацій між проектами

Культура організацій

Більшість організацій розробили унікальну культуру, яка проявляється різними способами, включаючи, серед іншого:

- спільні погляди, цінності, норми, переконання і очікування
- правила, методи і процедури
- погляд на взаємини керівництва
- робочу етику і години роботи

Вплив організації на проекти

Таблица 2-1. Влияние организации на проекты

| Характеристики проекта / Организационная структура | Функциональная | Матрица | | | Проектная |
|--|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| | | Слабая матрица | Сбалансированная матрица | Сильная матрица | |
| Власть менеджера проекта | Незначительная или отсутствует | Ограниченная | От слабой до умеренной | От умеренной до высокой | От высокой до практически абсолютной |
| Доступность ресурсов | Незначительная или отсутствует | Ограниченная | От слабой до умеренной | От умеренной до высокой | От высокой до практически абсолютной |
| Лицо, контролирующее бюджет проекта | Функциональный менеджер | Функциональный менеджер | Оба менеджера | Менеджер проекта | Менеджер проекта |
| Роль менеджера проекта | Частичная загрузка | Частичная загрузка | Полная загрузка | Полная загрузка | Полная загрузка |
| Административный персонал, управляющий проектом | Частичная загрузка | Частичная загрузка | Частичная загрузка | Полная загрузка | Полная загрузка |

Процеси та процедури організації

Процеси та процедури організації для проведення робіт включають, серед іншого:

- стандартні процеси організації, такі як стандарти, правила (наприклад, політика безпеки та охорони здоров'я, правила етики та політика управління проектом), стандартні життєві цикли продуктів і проектів, а також правила і процедури контролю якості (наприклад, перевірки технологічних процесів, цільові об'єкти удосконалення, контрольні списки і описи типових процесів для використання в організації)
- типові накази, робочі інструкції, критерії оцінки пропозицій та критерії вимірювання виконання
- шаблони (наприклад, опис ризику, ієрархічна структура робіт, шаблони договорів)
- накази та критерії для налаштування набору стандартних процесів організації з метою задоволення конкретних потреб проекту
- вимоги організації до обміну інформацією (наприклад, наявна конкретна технологія зв'язку, допустимі середовища передачі даних, політика збереження записів та вимоги щодо безпеки)
- накази чи вимоги до завершення проекту (наприклад, остаточні перевірки проекту, оцінки проекту, підтвердження продуктів та критерії приймання)
- процедури фінансового контролю (наприклад, звітність по часу, необхідний аналіз доходів та витрат, коди бухгалтерського обліку та стандартні положення договорів)
- процедури управління відкритими проблемами і дефектами, що визначають засоби контролю над відкритими проблемами і дефектами, виявлення та розв'язання відкритих проблем та дефектів, а також відстеження заходів
- процедури управління змінами, що включають дії, згідно з якими будуть модифікуватися офіційні стандарти компанії, політики, плани та процедури або будь-які проектні документи, а також порядок схвалення і затвердження будь-яких змін
- процедури управління ризиками, включаючи категорії ризиків, визначення ймовірності та впливу, а також матрицю ймовірності та впливу
- процедури встановлення пріоритетів, затвердження та видачі дозволів на виконання робіт

Корпоративна база знань організації

Корпоративна база знань організації для зберігання та отримання інформації включає, серед іншого:

- бази даних вимірювань процесів, використовувані для збору та забезпечення доступу до даних вимірів по процесах та продуктах
- файли проекту (наприклад, зміст, вартість, терміни, а також базові плани забезпечення якості, базові плани виконання, календарі проектів, мережні діаграми проектів, реєстри ризиків, заплановані заходи з реагування та визначені наслідки ризиків)
- історична інформація та бази накопичених знань (наприклад, записи і документи проекту, вся інформація та документація по завершенню проекту, інформація про результати рішень з відбору попередніх проектів поряд з інформацією про виконання попередніх проектів, а також інформація про трудомісткість управління ризиками)
- бази даних з управління відкритими проблемами та дефектами, що містять відомості про статус відкритих проблем та дефектів, інформацію про управління, дані про розв'язання відкритих проблем та дефектів, а також результати проведених заходів
- бази знань з управління конфігурацією, що містять версії і базові плани по всіх офіційних стандартах компанії, політиках, процедурах та будь-яких проектних документах
- фінансові бази даних, що містять таку інформацію, як дані про людино-години, понесені витрати, бюджет та будь-які перевитрати коштів за проектом

Що передається від проекту на «аутсорсинг» до організації

Набір персоналу

Навчання персоналу (частково)

Закупівлі

Управління субконтракторами

Бухгалтерія та виплата заробітної плати

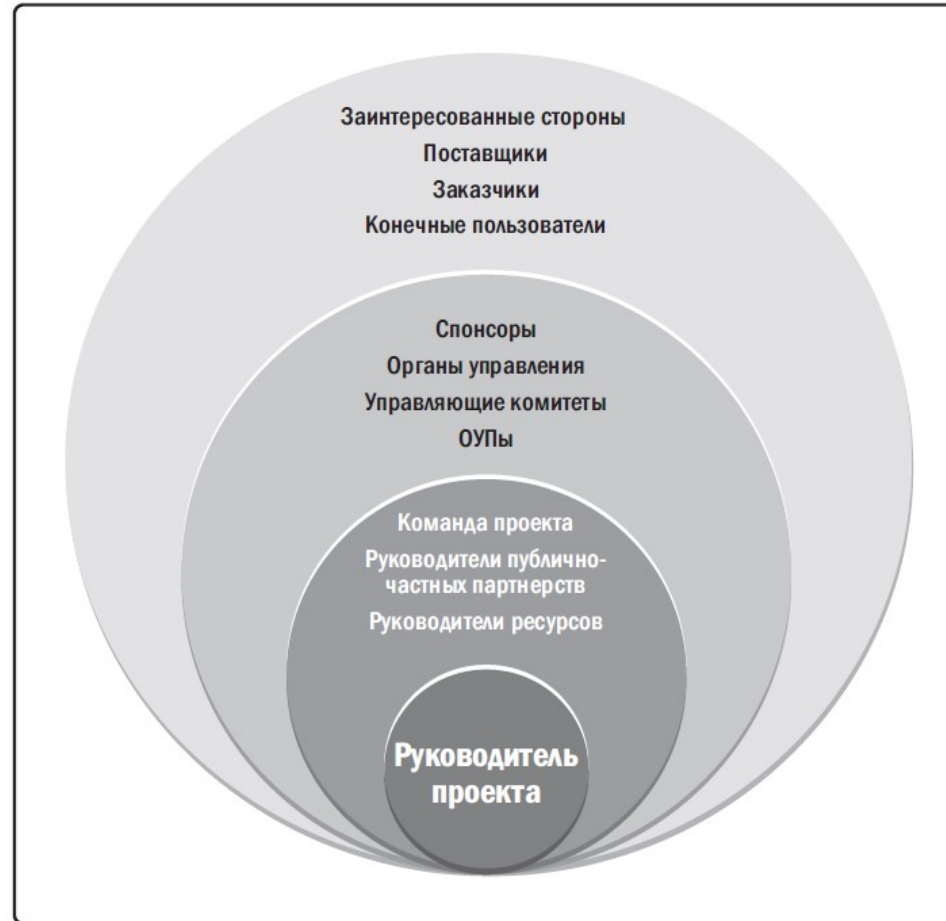
Схема мотивації команди

Ведення контракту з замовником (частково)

Роль менеджера проекту

Керівник проекту – особа, призначена керувати командою та відповідальна за досягнення цілей проекту

Сфера влияния керівника проекту



Компетенції керівника проекту



Компетенції керівника проекту.2

Технічне управління проектами. Знання, навички та типи поведінки, що відносяться до конкретних областей управління проектом, програмою та портфелем. Технічні аспекти виконання отриманої ролі.

Лідерство. Знання, навички та типи поведінки, що необхідні для управління, мотивації та керівництва командою з метою допомогти організації у досягненні її бізнес-цілей.

Стратегічне управління та управління бізнесом. Знання, професійна кваліфікація та досвід роботи у галузі та організації, які покращують виконання та дають більш високі бізнес-результати.

Лідерство

Навички лідерства включають в себе здатність спрямовувати діяльність команди, мотивувати її членів та управляти нею

Стилі лідерства

ліберальний (називається також «анархічним» стилем)

транзакційний («управління за відхиленнями»)

лідер-слуга

трансформаційний (заохочення іновацій та творчості)

харизматичний

інтерактивний (наприклад, комбінація транзакційного, трансформаційного та харизматичного стилів)

Чи має менеджер проекту бути фахівцем у галузі проекту?

...

Рецепти успіху та причини невдач

Що робити, якщо на створення системи місяць і вимоги постійно змінюються?

Працювати з **готовою** командою

Зібрати команду в **одному** окремому приміщенні

Використовувати **тільки** відпрацьовані командою технології

Ніяких складних архітектур – тільки **прості** мінімальні рішення

Розбити проект на **інкременти**

Постійно залучати **замовника** до опрацювання вимог та узгодження вимог

Презентувати попередні результати замовнику

Що робити, якщо на створення системи достатньо часу, але вона повинна відрізнатись від існуючих

Продумати архітектуру

Використовувати новітні технології

Будувати більше ніж «просто 1 систему»

Додати інноваційні функції

Що робити, якщо напрямок тільки починає розвиватись у компанії

Продумати архітектуру

Вибрати платформу для реалізації

Думати не про 1 продукт, а про лінійку продуктів

Швидко продемонструвати прототип

Що робити, щоб збільшувати продуктивність?

Формувати команду

Проходити стадії її становлення

На стадії віддачі отримувати задоволення

Як зазнати невдачі, коли «все йде добре»

Не зрозуміти, що «світло в кінці тунелю» - це прожектор зустрічного потягу

Інші причини невдач

Міжособистісні відносини

Неволодіння предметною областю проекту

Незацікавленість команди у результатах проекту

Політичні ігри на боці замовника

Дякую за увагу
