

Лекция 4.

Теоретический блок «Процесс успеха»

Последовательность процессов управления проектом

Процесс - это последовательность действий, приводящая к результату. Процессы управления проектом представлены в виде отдельных элементов с точно определенными входами в процесс и выходами из процесса, однако на практике они накладываются друг на друга и взаимодействуют друг с другом. Интеграционная природа управления проектом требует, чтобы группа процессов мониторинга и контроля взаимодействовала с каждой группой процессов.

- Процессы Инициации. Выполняются при запуске проекта или фазы.
- Процессы Планирования. Необходимы для разработки плана проекта. Выполняются в ходе всего проекта, т.к. в ходе проекта требуется постоянное перепланирование.
- Процессы Исполнения. Реализация плана проекта. Наиболее затратные процессы проекта.
- Процессы Мониторинга и контроля. Регулярная оценка прогресса проекта, анализ выявленных отклонений от плана управления проектом, и, в случае необходимости, выполнение корректирующих действий для достижения целей проекта.
- Процессы Завершения. Формализует приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к правильному завершению.

Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованная сторона (Stakeholder) – лицо или организация, которые вовлечены в проект либо чьи интересы будут затронуты в ходе реализации или по завершении проекта

Для успеха проекта критически важно:

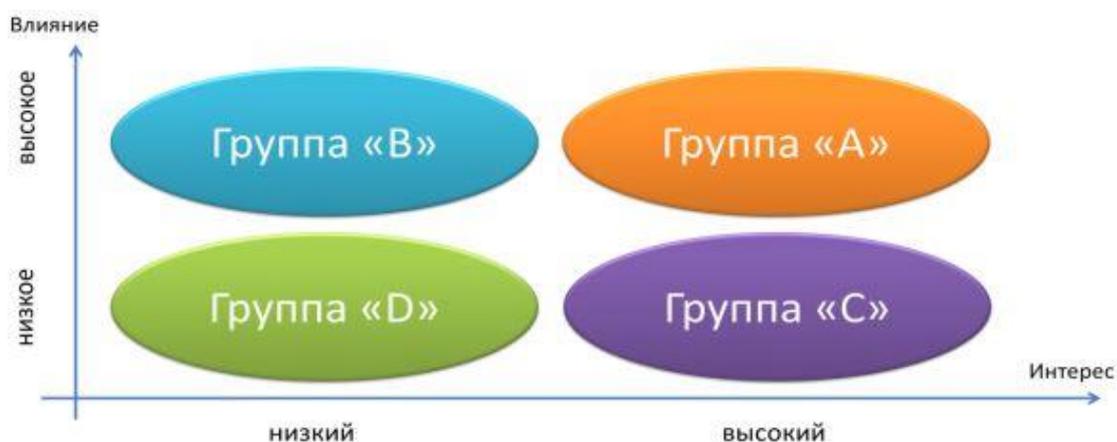
Выявить заинтересованные стороны проекта

1. Сделать анализ интересов и влияние заинтересованных сторон
2. Разработать стратегии работы с заинтересованными сторонами
3. Мониторить эффективность применяемых стратегий и в случае необходимости – пересматривать эти стратегии.

Эффективным инструментом анализа заинтересованных сторон является матрица «Интерес-Влияние»:

Данная матрица позволяет разделить всех заинтересованных сторон на 4 категории с тем, чтобы для каждой категории в дальнейшем разработать различные стратегии вовлечения в проект. Анализ интересов и влияния заинтересованных сторон выполняется после определения заинтересованных сторон и предшествует разработке стратегии подхода работы с ними.

Матрица «Интерес-Влияние»



Сбор требований

Управление предметной областью включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект тех и только тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта. Это непосредственно связано с определением и контролем того, что включено или не включено в проект.

В контексте управления проектами термин содержание может иметь следующие значения:

- Содержание продукта – свойства и функции, которые характеризуют продукт или услугу.
- Содержание проекта – работы, которые должны быть выполнены для получения продукта с указанными свойствами и функциями.

В центре внимания данного раздела лежат процессы, методы и средства, используемые для управления предметной областью или содержанием проекта.

Сбор требований представляет собой процесс выявления и документирования потребностей и пожеланий заинтересованных сторон для достижения целей проекта.

Разумеется, к началу данного процесса перечень заинтересованных сторон должен быть сформирован, сделан анализ их потенциального влияния на проект, а также понятны их интересы в этом проекте. Конкретное требование будет принято только в том случае, если оно соответствует целям проекта, не противоречит другим принятым требованиям и выполнимо. В случае противоречий между требованиями необходимо принять решения о том, какое требование будет принято, а какое отклонено. Для этого используют приоритеты требований.

Требования могут предъявляться не только к результатам проекта, но и к самому процессу выполнения работ. Сюда могут входить:

- Требования к соблюдению стандартов качества (ISO и т.п.), экологических, санитарных норм.
- Требования к персоналу (квалификация, опыт), оборудованию, инструментам и материалам.

□ Конечные сроки и стоимость работ.

Следует отметить, что требования к проекту могут быть описаны как с точки зрения потребностей - «что нужно», так и с точки зрения исключений - «чего не нужно». Это позволит исключить из проекта часть требований, которые может предъявить заказчик (например, по опыту аналогичных проектов).

Только ли заказчик может предъявлять требования к результатам и работам проекта?

Определяя эти требования, менеджер должен изучить, какие еще стороны могут повлиять на них.

Когда вы планируете цели проекта, необходимо определить перечень заинтересованных лиц. Заинтересованное лицо (stakeholder) – любой, кто имеет безусловный интерес в результатах планируемого проекта: акционеры, клиенты, руководители, инвесторы – все они заинтересованные лица, которые будут оценивать успех или провал проекта.

Как только полностью идентифицированы все заинтересованные лица, желательно, чтобы они разъяснили, что для них значит успех проекта. Иногда полезно документально оформить, чего они ожидают от проекта, и какой вклад намереваются в него внести.

Методы сбора требований

Интервью – эффективно для небольшой группы заинтересованных сторон. Обычно проводится «один – на один», но могут быть и интервью сразу с несколькими лицами.

Фокусные группы – различные категории заинтересованных сторон, сгруппированные по каким-либо признакам. Например: уровень в иерархической структуре предприятия (руководители отделов, ведущие специалисты и т.д.); функциональная направленность (юристы, финансисты и т.д.) и т.п.

Семинары – совещания, на которых обсуждаются требования к результату проекта. На семинары могут привлекаться как одна фокусная группа, так и представители различных фокусных групп. Семинары эффективны для выявления противоречий в требованиях между различными фокусными группами и последующего поиска решения.

Коллективные творческие методы - к этим методам относятся:

□ метод номинальных групп - предварительное ранжирование наиболее полезных идей для предстоящего мозгового штурма. Метод разработан Андре Л. Дельбеком и Эндрю Ван де Веном на основе социально-психологических исследований совещаний по принятию решений и согласования групповых суждений;

□ мозговой штурм (brainstorming) – коллективный метод генерации идей;

□ метод Дельфи (Delphi approach) – разновидность экспертного метода, используется в том случае, когда требуется убрать влияние экспертов друг на друга. Разработан корпорацией RAND, авторами считаются Olaf Helmer, Norman Dalkey, и Nicholas Rescher;

□ Интеллект-карта (Mind map) – позволяет принимать более взвешенное решение в случае дилеммы. Также можно встретить название Диаграмма связей или карта ума;

□ Диаграмма сходства (affinity diagramming)– используются для сортировки идей по группам с последующим анализом.

Методы коллективного принятия решений. Используются когда при сборе требований возникают противоречия. Существуют следующие методы коллективного принятия решений:

- Единогласие;
- Простое большинство;
- Относительное большинство;
- Диктат.

Анкеты и опросы – применяются для сбора информации от большого количества респондентов. Производятся в письменной форме и, как правило, вопросы содержат варианты ответов.

Наблюдения – полезны для детализации процессов, особенно в том случае, когда респондент не желает делиться информацией.

Прототипы – метод раннего получения обратной связи. Еще до начала выполнения работ заинтересованным сторонам демонстрируют модель конечного продукта.

Матрица отслеживания требований - необходима для управления изменениями базового плана по содержанию.

Определение содержания продукта

Процесс определения содержания проекта начинается еще на стадии инициации проекта.

Задача менеджера решить, какие цели стоят перед проектом, конкретизировать их, оценить их параметры.

Зачастую первоначальная постановка цели претерпевает существенные изменения в процессе ее конкретизации. Важно, чтобы данные изменения произошли на этапах инициации и планирования проекта, а не на этапе исполнения. Основная цель процесса определения содержания проекта - это подробное описание получаемого продукта.

Анализ продукта

Это один из важнейших элементов процесса определения предметной области, направленный на преобразование пожеланий заинтересованных лиц в измеримые результаты.

Скорее всего, на этапе инициации не потребуются детального описания всех параметров результата. Определив основные, те, которые существенно влияют на сроки и стоимость проекта, менеджер может уточнять подробности в процессе выполнения проекта.

Поскольку интересы заинтересованных сторон различны, их определения успеха, вероятно, будут отличаться. На этом этапе одна из важных задач для руководителя проекта – привести ожидания заинтересованных сторон в последовательный и управляемый набор проектных целей. Стратегия работы руководителя проекта с

заинтересованными сторонами должна быть направлена прежде всего на повышения уровня вовлеченности в проект.

Перечень заинтересованных лиц проекта, составленный на данном этапе, может быть использован при планировании других областей проекта, например, при управлении рисками, связанными с конкретными участниками.

Основным результатом процесса определения предметной области является документ, содержащий описание предметной области.

Возможно, таких документов будет несколько: на этапе инициации и на этапе планирования.

На этапе инициации описание предметной области содержит требования, необходимые для принятия решения о начале проекта. Обычно это самые существенные требования.

Подобный документ может называться:

- Концепция продукта или услуги;
- Концептуальные требования;
- Общие (базовые) требования к... (Название продукта проекта)

Вполне допустимо, что как общие, так и детальные требования будут описаны одним документом, который создается постепенно, в несколько этапов. Не следует углубляться в излишние детали до принятия решения о начале проекта.