

Лекция 2.

Теоретический блок «От слов к делу»

От дерева проблем к дереву целей

Цель проекта

Без цели ничего делать не надо. Марк Аврелий.

Цель проекта (Project Objectives) – желаемые результаты деятельности, достигаемые в итоге успешного осуществления проекта.

Проекты могут инициироваться для достижения различных целей:

- Изменения в компании
- Воплощение стратегических планов
- Выполнение контрактов
- Разрешение специфических проблем

Если «Анализ Проблем» - это представление негативных аспектов настоящей ситуации, то «Анализ Целей» представляет позитивные аспекты желаемой ситуации в будущем.

Происходит превращение проблемы в цель.

Таким образом, «Дерево целей» является зеркальным отображением «Дерева проблем», а связка «причина - следствие» превращается в связку «средство - результат». Может быть обнаружено несколько неувязок в «Дереве целей», которых не было в «Дереве проблем», тем не менее, логическая связка между целями «средство - результат» должна быть заново пересмотрена или реорганизована. В завершение, цели, принадлежащие одной теме, могут быть объединены в «кластеры», которые позволят подвести базу для «Анализа стратегии». После завершения построения «Дерева целей», оно дает полную картину желаемой ситуации в будущем.

Цели и задачи дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта.

Цель – это то, во имя чего предпринимается проект. Цель может быть долгосрочной (направляющая цель или цель развития) и краткосрочной (ближайшая конкретная цель проекта).

Цель развития (долгосрочная или направляющая цель) – та цель, к которой данный проект стремится, но за срок осуществления проекта она не достижима (так называемая «путеводная звезда»). Направлена на следствия основной проблемы.

Ближайшая конкретная цель (БКЦ) – та цель, которой достигнет проект за срок своего осуществления. Направлена на устранение основной проблемы. Так же в этом разделе или ранее описывается четко определенная целевая группа, с которой будет работать организация в ходе проекта, или бенефициары (благополучатели) проекта, на решение проблем которых проект направлен. Они могут быть прямыми и косвенными (или опосредованными). Сформулируйте в одном предложении ожидаемый эффект от проекта, обозначьте время, в течение которого должен быть достигнут результат, и тех, кто получит пользу от проекта.

Цель – это краткое оформленное описание ситуации с указанием стратегии достижения этого результата.

Цель должна быть реалистичной, соотноситься с проблемой, задачами, видами деятельности и ресурсами организации. Все составные части проекта рассматриваются с точки зрения соответствия цели.

Цель – это общий результат, которого мы хотим достичь, выполняя проект.

Для формулировки цели необходимо ответить на вопросы:

Что хочу в результате?

У кого произойдут изменения?

Где, на какой территории?

Как буду решать?

При формулировании цели применяют существительные типа: «формирование», «создание», «повышение».

Цель отличается от задач тем, что в ней показан тип проблемы и способ её решения.

Задачи проекта

Что нужно сделать для достижения цели?

Задачи – конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Выполнение задач приводит к достижению целей и, следовательно, решению проблемы. Перечислите, какие конкретные задачи должны быть решены с помощью проекта.

Задачи всегда указывают на конкретный результат, который поддается количественной оценке и имеет показатели, необходимые для измерения эффекта проекта.

- каковы конкретные результаты, которые ведут к достижению цели проекта?

- какие улучшения и изменения будут достигнуты в результате реализации проекта?

- все ли результаты, которые необходимо получить для достижения цели проекта, определены?

- нет ли среди результатов тех, которые не являются необходимыми и не относятся к делу?

- будет ли проект эффективным?

Из целей и задач должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Задачи (подцели) – конкретные и измеримые результаты работы проекта.

Если цель - общий итог проекта, то задачи – это конкретные частные результаты, и они заметно отличаются друг от друга. Задачи вытекают из причин, каждая задача решает одну конкретную причину.

Задачи - это те возможные улучшения ситуации, которую описали выше.

В задачах хорошо указывать количественные данные о степени полезности проекта. Количественные показатели должны быть надежны. В

подобных задачах следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

При формулировании задач используйте слова, которые означают завершенность: «подготовить», «распределить», «увеличить», «уменьшить», «организовать», «установить порядок».

Не применяйте такие слова, как «поддерживать», «улучшать», «усиливать», «содействовать», «координировать», «перестраивать». Иначе говоря, лучше избегать глаголов несовершенного вида и применять глаголы совершенного вида, так как именно они демонстрируют нацеленность на результат.

Важно логически связать задачи с причинами проблемы. Для решения задач выбираем стратегию и механизмы.

Цель и задачи должны быть реалистичны, выполнимы, прописаны по критерию SMART.

SMART-цель проекта

Проблемы многих проектов в том, что изначально не было четко установленных целей. По мнению многих экспертов, грамотное правильное целеполагание это 20-25% успеха проекта. Необходимо обязательно письменно зафиксировать то, как должен завершиться проект. Чем раньше команда сможет это сделать, тем лучше.

Для определения целей проекта хорошо работает известная концепция целеполагания SMART.

Впервые критерий SMART появился в 1981 году в Spokane Washington. в статье "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives". В дальнейшем он развивался разными авторами и трактовку критерия (в том числе перевод) можно встретить различную. Но основной смысл критерия, как правило, сохраняется.

Критерий SMART:

S – конкретность

M – исчисляемость

A – территориальность

R – реалистичность

T – определенность во времени

Также нужно принимать во внимание:

- осуществимость;
- четкое соответствие задачам Вашей организации;
- чувствительность к переменам, гибкость.
- Конкретность означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос «что сделать?». В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Цель необходимо сформулировать таким образом, чтобы сотрудники не могли интерпретировать ее по-своему.
- Измеримость предполагает наличие критериев, которые позволят определить степень достижения цели. Если речь идет о

количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной — к формулировке цели следует приложить техническое задание.

- **Достижимость.** Для обеспечения достижимости целей руководитель должен учитывать профессиональные и личные качества подчиненных, при этом, не занижая целевую «планку» и поддерживая достаточно напряженный ритм работы.
- **Прагматичность цели** определяется ответом на вопрос: важна ли она для достижения целей более высокого уровня?
- **Определенная во времени.** Цель необходимо также соотносить с конкретным сроком — иначе возникает риск того, что ее никогда не удастся достичь. Поэтому при постановке цели нужно определять конечный срок, при этом учитывая, что формулировка вроде «выполнить в течение 30 дней» ориентирует скорее на процесс, чем на результат. Более удачным ее вариантом в данном случае будет, к примеру, «предоставить результаты к 1 января».

Критерии оценки для описания цели и задач:

1. Задачи соответствуют причинам, выбранным в предыдущем разделе.
2. Решение задач позволит получить результат проекта.
3. Задачи не являются механизмами и методами.
4. Из постановки цели и задач понятно, для кого проект полезен.
5. Конкретно указано время достижения цели.
6. Цель реалистична, достижима и итоги можно измерить.

Стратегия проекта

Чтобы дойти до цели, надо прежде всего идти. Оноре де Бальзак

Стратегия – идеология подхода к достижению цели.

1. Какова Ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
2. Почему Вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Для достижения одной цели можно применить разные стратегии. Всегда нужно ясно понимать: почему вы выбрали именно эту стратегию для достижения цели.

Далее необходимо ясно прописать: как это будет сделано, кто будет осуществлять действия, когда и в какой последовательности, какие ресурсы (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

Для выполнения каждой задачи выбираются свои механизмы её решения. Это конкретные действия. Что конкретно нужно сделать, чтобы каждая задача была выполнена?

Механизмы (методы) – расшифровка конкретных действий.

Важно различать задачи и механизмы!

Задачи – это изменения, которые произойдут. А механизмы – это те действия, которые вы сделаете, чтобы эти изменения произошли. Здесь уместны глагольные формы: «организовать фестиваль», «провести семинар», «подготовить книгу к изданию», «опубликовать», «распространить информацию».

Критерии оценки описания стратегии и механизмов:

1. Стратегия и механизмы соответствуют указанной проблеме и цели.
2. Они ясно описывают мероприятия, понятен их выбор.
3. Логична последовательность выполнения мероприятий.
4. Конкретны обязанности исполнителей.
5. Набор мероприятий разумен, они могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.

Жизненный цикл проекта

Большие и сложные проекты для структурирования и контроля декомпозируются на фазы жизненного цикла (их еще называют этапами или подпроектами). В таких проектах, на каждой фазе повторяются все группы процессов - инициация, планирования, исполнения, мониторинга и завершения.

Жизненный цикл проекта может быть

- водопадным
- итерационным.

Водопадный жизненный цикл представляет собой последовательное или последовательно-параллельное выполнение фаз проекта. Характерная особенность этого типа жизненного цикла проекта – однократное выполнение каждого этапа. Переделки сводятся к минимуму. Такой подход возможен в условиях большой определенности целей проекта и условий, в которых проект выполняется.

Основная часть затрат при таком жизненном цикле приходится на фазы исполнения.

Итерационная модель жизненного цикла проекта характерна тем, что работы проекта намеренно повторяются.

Повторение позволяет последовательно совершенствовать получаемый продукт, а также выполнять проект в условиях большой изменчивости окружающей среды. Но такая модель жизненного цикла характерна большим количеством переделок.

План проекта

Только тот, кто планирует, и может организовать.

Календарный план проекта – это инструмент, используемый для планирования, составления расписания и контроля хода выполнения проекта. Оно представляет собой основу информационной системы проекта, которая будет использоваться менеджером проекта для принятия решений, связанных с управлением временем проекта, его стоимостью и ходом выполнения.

Календарный план проекта (расписание проекта) содержит полный перечень работ проекта, которые необходимо выполнить, логическую последовательность и взаимозависимость этих работ, возможные сроки начала и окончания, как отдельных работ, так и проекта в целом.

Для разработки календарного плана необходимо выполнить следующие действия:

- определить взаимосвязи операций проекта;
- определить требуемые для выполнения операций ресурсы;
- оценить длительности операций проекта.

Такая последовательность действий позволяет оценить периоды времени, в течение которых могут начинаться и заканчиваться отдельно рассматриваемые работы, определить резервы времени для их выполнения.

Кроме того, менеджер проекта может увидеть, какие работы являются «критическими» и, следовательно, должны выполняться строго по графику, чтобы проект был завершен в запланированные сроки.

Для менеджера проекта работа (или операция) – это неделимый элемент проекта, требующий определенных затрат для своего выполнения. На практике выполнение какой-либо работы требует, помимо затрат времени, различных ресурсов, в первую очередь трудовых затрат.

Под определением операций подразумевается процесс идентификации и документирования операций, необходимых для достижения целей и подцелей проекта.

План описывает мероприятия со сроками их выполнения, с помощью которых планируется решать поставленные задачи. Что, где и когда будет происходить?

Календарный план:

| № п/п | Наименование работ | Сроки | Ответственный |
|-------|--------------------|-------|---------------|
|-------|--------------------|-------|---------------|

Проектный метод позволяет достичь определенного результата в определенные сроки и за определенные деньги. План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будет достигаться результат. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта. Должны быть понятны причины выбора именно таких мероприятий, последовательность их выполнения.

Крупный проект содержит много мероприятий, и для удобства отслеживания плана их объединяют в этапы. Чем детальнее составлен план проекта, тем он точнее (а значит, лучше). Как правило, этапы реализуются последовательно. При этом часто следующий этап начинается лишь после того, как будут достигнуты и одобрены результаты предыдущего. В плане не должно быть пробелов. Например, если проект выполняется в течение 6 месяцев, то на каждый месяц следует запланировать хотя бы одно мероприятие.

Критерии оценки описания плана:

1. Наличие плана–графика реализации проекта или поэтапного описания проекта: указание на конкретные целевые группы, место и время события.
2. План реалистичен и выполним.
3. Подробно описаны все виды деятельности и ресурсы, необходимы для его проведения.
4. Насколько возможно выполнение проекта в заявленные сроки.