

Проект: “Институциональная возможность разработки экономических программ”

Учебный компонент:
Управление проектом
Модуль: “Проектный менеджмент для анализа политики”

Составитель: А.Чемерис

Введение в проектный менеджмент (ПМ)

Инструмент для небольших проектов...

Предложенная вам помощь “ПМ” относится к категории “ad-hoc-PM” и разработана как инструмент развертывания небольших проектов. Ее ядро составляет короткая инструкция по развертыванию проектов с подборкой формуляров. Их Вы можете сразу применить, не изменяя и не приспособивая к Вашим потребностям. С помощью инструкции “следующий шаг – проектный менеджмент!”, которая предлагает Вам вступление к систематическому процессу решения проблем и много вспомогательных решений в форме спецификаций, Вы овладеете простым и надежным ПМ-инструментом.

...и для введения в проектный менеджмент

Мы обращаемся к лицам, которые вступили в проект и которые

- Хотят или должны сами организовывать небольшие проекты
- Ищут практически ориентированные, короткие материалы для индивидуального обучения

... для первого эскиза проекта

Профессионалы ПМ могут применять эту подборку формуляров во время предварительной фазы больших проектов для чернового эскиза проекта. То есть никакой толстой папки, никакого ноутбука, который требует энергии, лишь образцы формуляров, которые вы можете скопировать в достаточном количестве. Однако это лишь один из способов работы над проектом и не следует навсегда отказываться от компьютера

Проектный менеджмент для аналитиков политики инструкция

Заказ:
Международный центр перспективных исследований
254070, г. Киев
тел.(044)4624937
e-mail:
avyshnevsky@icps.kiev.ua

Анализ проблем

При решении любой проблемы необходимо рассмотреть два основных вопроса:

- Что нужно делать? (содержание?)
- Как это делать? (процесс?)

По первому кругу вопросов Вы создаете “карту мыслей”, это облегчит Вам начало дальнейшей работы (прежде всего при структуризации проблем в рабочем шаге 3.)

По второму кругу вопросов “Как это сделать?” перед Вами встают вопросы, тема которых - процесс проекта:

Кто что делает?

- Какие функции я должен взять на себя?
- Как работают проектная и линейная организации вместе?
- Кто подходит на роль сотрудника проекта?
- Кто еще задействован в проекте?

Как звучат цель и задачи проекта?

Как мне ориентироваться?

- Запланированная и фактическая затрата времени?
- Запланированные и фактические затраты?
- Продвижение работы?

Как я структурирую проект?

- На какие отдельные задачи можно разбить проект?
- Кто отработывает отдельные задачи?

Сколько стоит проект?

Сколько времени мне необходимо на проект?

- Как выглядит календарный план реализации проекта?

Роль информации между участниками проекта?

- Досье общего проекта?
- Задания и протоколы?

Как я смогу использовать инструменты?

- Существующее программное обеспечение ПМ?
- Существующие формуляры?

Вместо того чтобы для решения многих вопросов обращаться к помощи толстого тома по ПМ, посмотрим вместе важнейшие из них. В наших ответах мы концентрируемся на абсолютно необходимом, руководствуясь целью “стартовой помощи ПМ” для меньших проектов. Если мы сочтем целесообразным, будем ссылаться на инструкцию “Следующий шаг – проектный менеджмент”.

Вы спешите?

Перепрыгивайте следующие страницы и беритесь сразу за схему “Развертывание проекта”.

Часть 1

Краткая инструкция к развертыванию проекта

1.1 Кто что делает? Цель и задача проекта

Кроме заказчика нам необходим руководитель и исполнители проекта, а также в зависимости от ситуации, комитет проекта.



Рабочий шаг 1

Заказчик, например директор учреждения, назначает руководителя проекта и знакомит его с предварительно сформулированной целью проекта. При необходимости он также создает комитет проекта. В комитет проекта следует выбирать людей, которые имеют “влияние и власть” в границах учреждения для того, чтобы они оказывали содействие успеху проекта и могли его внедрить. В минимальном варианте эту функцию выполняют заказчик вместе с руководителем проекта. Однако опыт показывает, что и при небольших проектах может быть выгодным создание комитета и привлечение к работе в нем тщательно отобранных третьих лиц, которые способны “толкать” проект

Рабочий шаг 2

Комитет проекта под руководством модератора или руководителя проекта (в случае отсутствия комитета)

- Уточняет цель и формулирует письменно **задачу проекта**.
- Назначает **работников проектной команды** (знания, которые требуются от работников, определяются легче, если руководитель распределяет общую задачу на рабочие пакеты)
- Определяет **организацию проекта**
- Определяет **задачи, компетенцию и ответственность** участников проекта

Смотри спецификацию “Развертывание проекта и пакет формуляров” в Части 2

Формуляр 1 (спецификации: в инструкции ПМ)

Формуляр 2

Формуляр 3

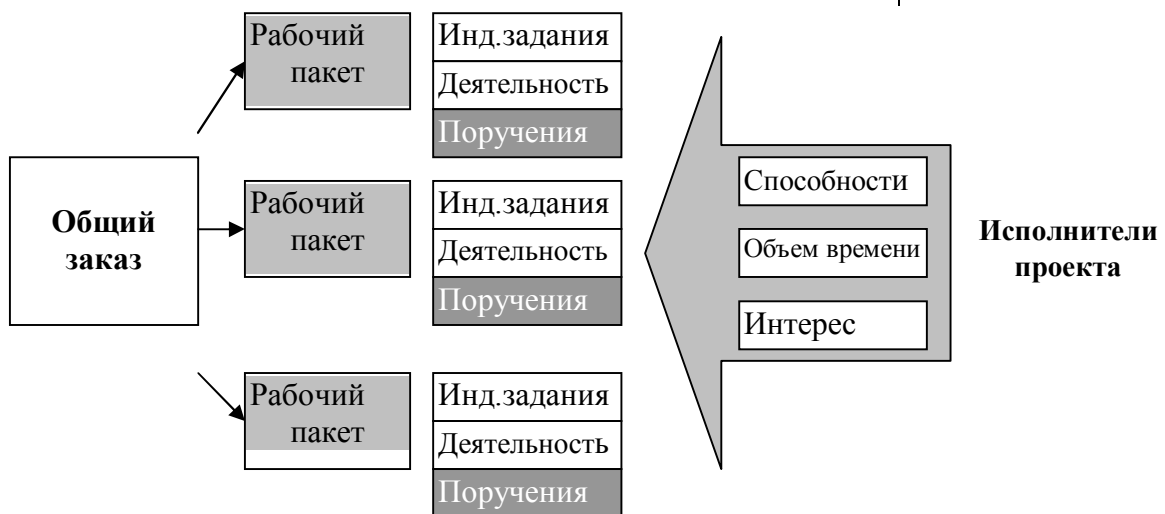
Формуляр 4

1.2 Как структурировать проект?

Рабочий шаг 3

Формуляр 5

Руководитель проекта распределяет общие поручения на практические рабочие пакеты, которые в свою очередь делит на индивидуальные задания. (Если Вы когда-нибудь слышали о распределении заданий по объектам или по выполнению, то здесь об этом забудьте - используйте Ваш здравый смысл). Затем руководитель проекта обдумывает, какой работник к какой деятельности подходит и распределяет соответствующие поручения. Но внимание! При небольших проектах так дело не пойдет! Реальность часто требует, чтобы структура устанавливалась не только по законам логики, но и с учетом персонала. Это означает, что руководитель проекта выясняет, какие работники вообще имеют время, какие у них способности к работе, и заинтересованы ли они в проекте. В зависимости от результата, он изменяет распределение на пакеты, индивидуальные задания и виды деятельности. И лишь тогда он распределяет между работниками – в определенной мере с чистой совестью - рабочие поручения.



Как ориентироваться?

Как контролировать затраты, потребность во времени?

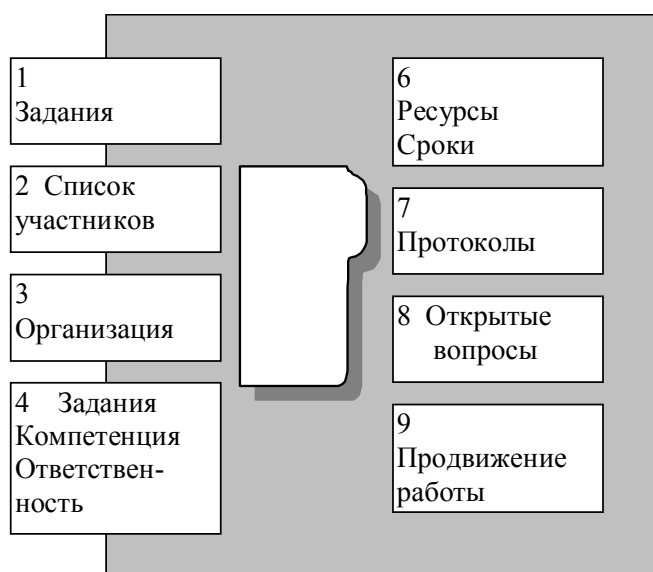
Рабочий шаг 4

Руководитель проекта использует деятельность/ задания, а также имена соответствующих работников из предшествующей структуризации проекта (Шаг 3) и заносит их в формуляр 6 “Ресурсы, сроки”. Для каждого задания/деятельности он определяет затраты времени в часах и заполняет соответствующие колонки, понятно, что лишь после дополнительных переговоров с соответствующим работником. Потом он составляет бюджет затрат и заносит их в соответствующие колонки формуляра.

Затем руководитель проекта создает согласованные по содержанию и времени рабочие блоки и распределяет их в логическом порядке на общую продолжительность проекта. Результат этого он также заносит в формуляр 6 в колонку “Продолжительность” (например, как брусочную диаграмму). Ожидаемые промежуточные результаты он обозначает как “точки отсчета”. Результат своей работы он предлагает задействованным работникам. Периодическое определение фактических показателей может облегчить профилактическое корректирование при значительных отклонениях от запланированных показателей. Тем не менее, отсутствие фактических показателей в колонках малых проектов не является драматическим.

Рабочий шаг 5

Не позднее данного момента руководитель проекта должен начать и вести досье проекта. Досье охватывает более или менее статическую часть (стартовая фаза) формулярами №1-5 и динамическую часть (рабочая фаза) формулярами №6-9.



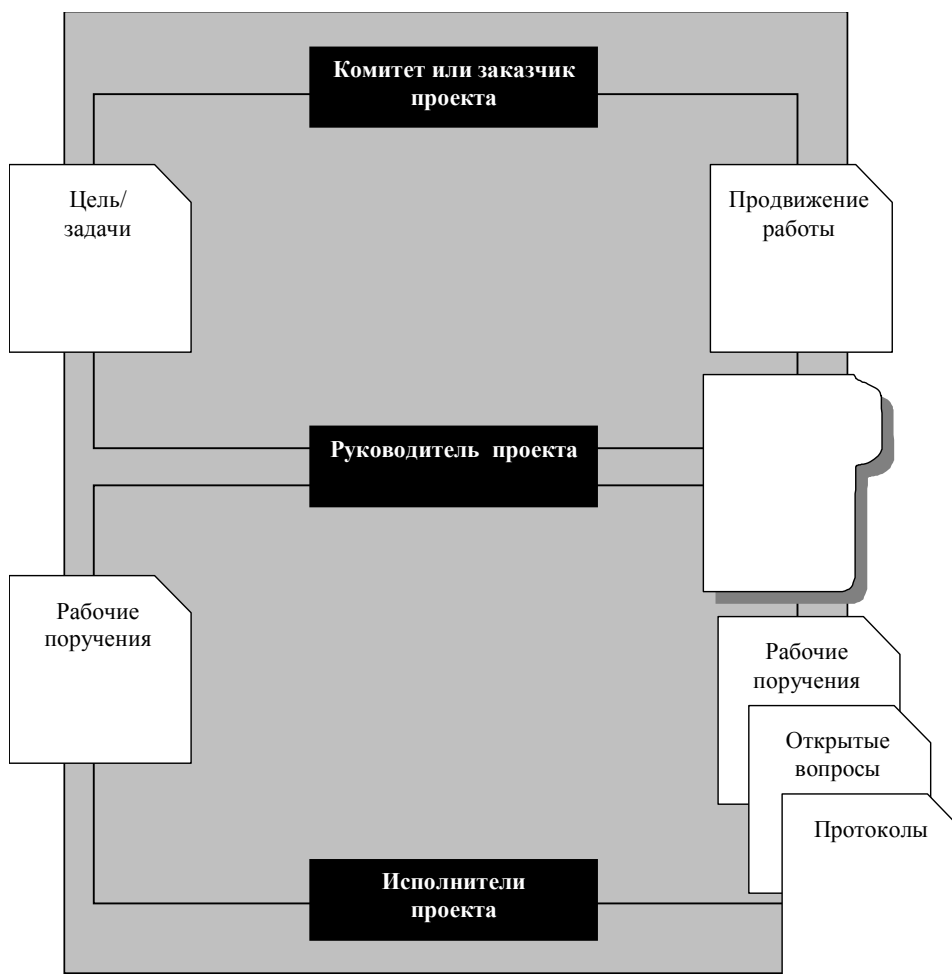
Формуляр 6

Титульный лист “Досье проекта” применять как содержательный реестр

1.4 Какую роль играет информация между участниками проекта?

Хорошо функционирующая информационная сеть служит основой успешного ведения проекта. Чем более полноценно и быстро протекают потоки информации между участниками проекта, тем увереннее в трудных ситуациях будут действовать ответственные за проект и тем большим будет удовлетворение исполнителей работ, а следовательно и мотивация. Оживленный информационный обмен мнениями (горизонтальный и вертикальный) между всеми задействованными в проекте может только положительно влиять на решение проблем, и поэтому ему нужно всячески оказывать содействие (разговоры в кафетерии, интердисциплинарные встречи вне организации проекта и т.д.).

Следующая схема иллюстрирует **формальный поток информации** в проекте.



Промежуточная остановка.

Мы здесь ненадолго останавливаемся и осознаем, что мы проделали до этого времени. Понятными являются (после заполнения формуляров 1-5):

- цель и задачи проекта
- члены коллектива проекта
- организация проекта
- распределение между участниками проекта задач, компетенций, ответственности
- рабочие поручения участникам проекта

Наш проект теперь имеет уже достаточную структуру. Роли и задачи уже распределены. Чего еще нам не хватает для успешного развертывания проекта, так это планирования ресурсов и времени, а также систематического контроля проекта и управления его реализацией.

Рабочий шаг 6

Руководитель определяет, в каком временном ритме должны происходить рабочие и информационные заседания. Затем он проявляет заботу о приглашениях на заседания, ведении протокола и об администрировании открытых вопросов.

**Формуляры 7,
8, 9**

Список открытых вопросов (формуляр 8) должен охватывать весь проект. Отдельные открытые вопросы нужно нумеровать и вычеркивать после их выполнения. Выполненные списки открытых вопросов надо сохранять как “Биографию проекта”. Так в одном месте можно удерживать информацию обо всем проекте.

Регулярно, например, ежемесячно, руководитель информирует комитет или, если его не существует, заказчика о продвижении работы, трудностях и о других процессах и т.п.
(формуляр 9).

Часть 2				
Развертывание проекта и пакет формуляров				
Шаг	Кто?	Что делает?	С помощью?	Выполнено <input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
1.	Заказчик	Назначает руководителя проекта и сообщает предварительно сформулированную цель проекта. При необходимости создает комитет	Раздел 1.1., устно	<input type="checkbox"/>
2.	Комитет/руководитель проекта	Уточняет и формулирует цель и задачу проекта	Ф 1: Цель /-задача проекта	<input type="checkbox"/>
		Назначает исполнителей проектной команды	Ф 2: Участники проекта	<input type="checkbox"/>
		Устанавливает организацию проекта	Ф 3: Организация проекта	<input type="checkbox"/>
		Определяет задачи, компетенцию, ответственность	Ф 4: задачи, компетенция, ответственность	<input type="checkbox"/>
3.	Руководитель проекта	Структурирует проект и распределяет письменные рабочие поручения	Раздел 1.2, Ф5: Рабочее поручение	<input type="checkbox"/>
4	Руководитель проекта	Планирует задействование персонала, затраты и сроки	Раздел 1.3, Ф6: Ресурсы, сроки	<input type="checkbox"/>
5.	Руководитель проекта	Открывает не позднее данного момента досье проекта	Титульный лист досье проекта	<input type="checkbox"/>
6.	Руководитель проекта	Организовывает информационную систему	Раздел 1.4, Схема: информационная система текущего проекта Ф7: Заседание/протокол Ф 8:Открытые вопросы Ф 9: Продвижение работы	<input type="checkbox"/>
7.	(Комитет проекта) Руководитель проекта Исполнители проекта	Разворачивают проект по программе	Раздел 1.5 Досье проекта, Ф 1-9	<input type="checkbox"/>
8.	Руководитель проекта	Контролирует проект и руководит им Ведет досье проекта	Ф 9: продвижение работы (Ф 6,Ф 7, Ф 8) Досье проекта	<input type="checkbox"/>

Организация проекта	
Список заданий	
Используйте следующий список в качестве помощи для разграничения заданий и компетенции в диаграмме функций (формуляр 4):	
Заказчик:	Выполнено: <input checked="" type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
• Распределяет задания проекта	<input type="checkbox"/>
• Назначает руководителя и членов комитета проекта	<input type="checkbox"/>
• Санкционирует:	<input type="checkbox"/>
- формулировку цели и задач проекта	<input type="checkbox"/>
- организацию проекта	<input type="checkbox"/>
- распределение заданий и компетенций	<input type="checkbox"/>
- финансовый, кадровый и временной бюджеты	<input type="checkbox"/>
Комитет или руководитель проекта:	
• Уточняет и формулирует письменно задачу и цель проекта	<input type="checkbox"/>
• назначает исполнителей проекта	<input type="checkbox"/>
• устанавливает организацию проекта	<input type="checkbox"/>
• распределяет задания, компетенции и ответственность	<input type="checkbox"/>
• контролирует ход выполнения проекта и принимает решения на основании промежуточных отчетов и предложений руководителя проекта	<input type="checkbox"/>
Руководитель проекта:	
• структурирует проект и распределяет рабочие поручения	<input type="checkbox"/>
• оперативно руководит проектом	<input type="checkbox"/>
- планирует, контролирует проект и руководит персоналом, сроками и затратами	<input type="checkbox"/>
- ведет досье проекта	<input type="checkbox"/>
- отвечает за функционирующую информационную систему	<input type="checkbox"/>
- вносит на рассмотрение комитета предложения по решению проблем	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Досье проекта	
Название проекта:	Формуляры: 1.Заказ/цель проекта
Руководитель проекта:	2.Исполнители проекта
Заказчик:	3. Организация проекта
Адрес заказчика: (тел., факс, e-mail)	
Дата заказа:	4.Задания Компетенции Ответственность
Бюджет проекта:	
Дата завершения:	
	5. Рабочее поручение
	6. Ресурсы, сроки
	7. Заседание/протокол
	8. Открытые вопросы
	9.Продвижение работы
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)	Утверждено: _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)

1 Заказ/ цель проекта

Проект:	Описание: Почему? Что? Насколько хорошо? Где именно? Границы? Кто? До какого времени? Поле деятельности? (компетенции, средства)
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)	Утверждено _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)

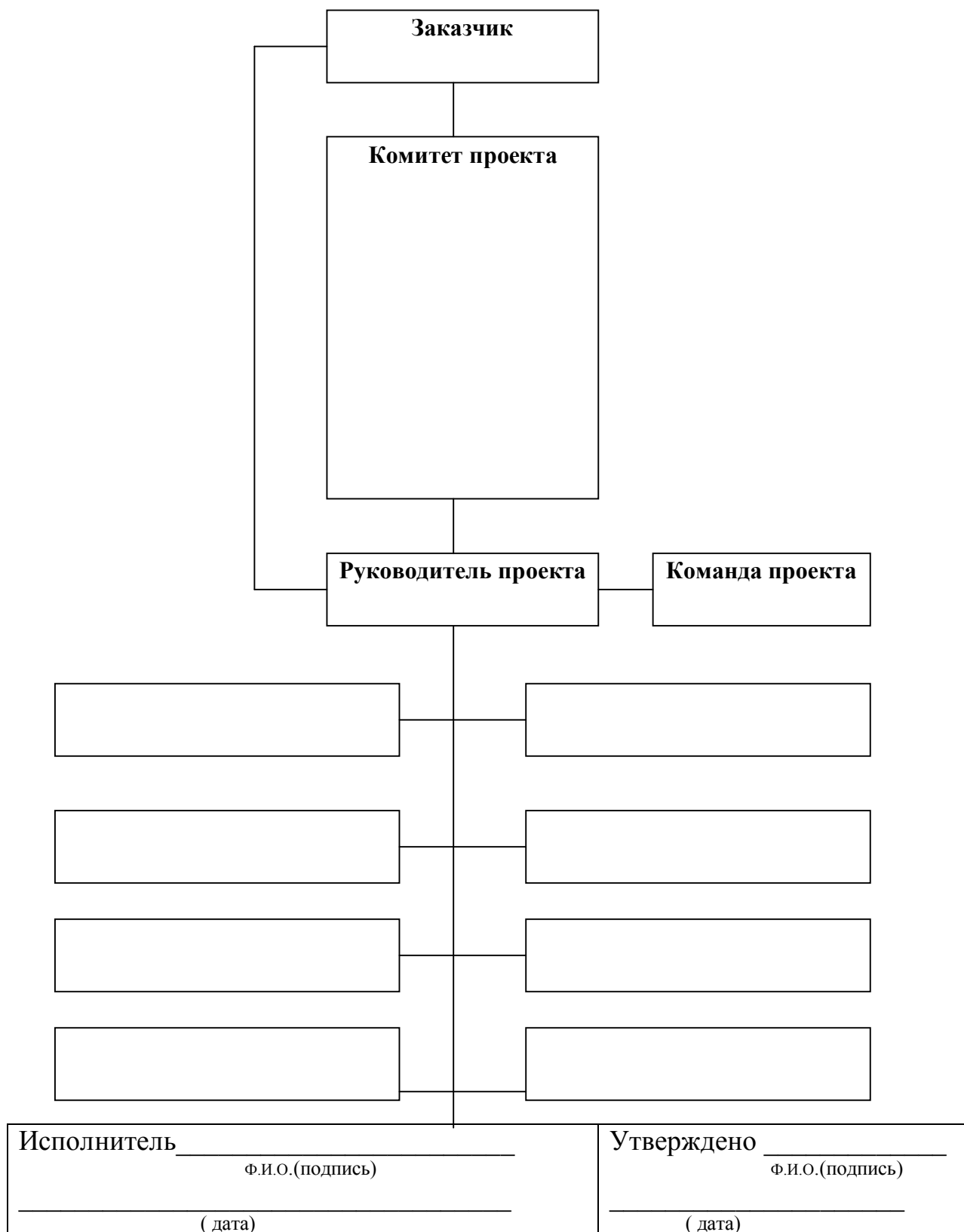
2 Исполнители проекта

Проект:

Фамилия, имя:	Управление/ отдел:	Функция:	Телефон и факс:
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)	Утверждено: _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)		

3 Организация проекта

Проект:



4 Задания, компетенции, ответственность

Проект:

Диаграмма функций

Р=решение

П=распоряжение

О=обсуждение

В=выполнение

К=контроль

Заказчик

Комитет
проекта

Команда
проекта

Руководитель
проекта

№

Виды деятельности (виды работ)

Исполнитель _____

Ф.И.О.(подпись)

(дата)

Утверждено _____

Ф.И.О.(подпись)

(дата)

5 Рабочее поручение

Проект:	Подпроект:	
Задание:	Номер задания:	Описание:
		Почему? Что? Насколько хорошо? Где именно? Границы? Кто? До какого времени? Поле деятельности? (компетенции, средства)
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись)		Утверждено: _____ Ф.И.О.(подпись)
_____ (дата)		_____ (дата)

6 Ресурсы, сроки															
Проект:			Подпроект:												
№	Деятельность (работа):	Ответственные	Продолжительность:												
			План												
			Факт												
			План												
			Факт												
			План												
			Факт												
			План												
			Факт												
			План												
			Факт												
			План												
			Факт												
Делопроизводитель:			Дата:										Листок:		

7 Заседание/протокол

Приглашение

Протокол №

Тема:

Место:

Время:

Дата:

Участники:

Докладчик:

Отсутствуют:

Исполнитель _____
Ф.И.О.(подпись)

(дата)

Утверждено: _____
(Ф.И.О.) Подпись

(дата)



8 Открытые вопросы

Проект:

№	Работа:	Ответственный	Срок:
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)		Утверждено: _____ (Ф.И.О.) Подпись _____ (дата)	



9 Продвижение работы	
Проект:	Руководитель проекта:
Отчетный месяц:	Состояние, проблемы, Необходимые меры
Следующий месяц	Следующие шаги Сроки
Исполнитель _____ Ф.И.О.(подпись) _____ (дата)	Утверждено: _____ (Ф.И.О.) Подпись _____ (дата)

