

Проектный подход при разработке и внедрении СМК: Планирование проекта, распределение ролей и ресурсы проекта, мониторинг и контроль проекта, типичные проблемы проекта.

Разработка и внедрение СМК

Определение потребностей и ожиданий потребителя



Преобразование потребностей в требования



Разработка политики и целей по качеству



Определение процессов и ответственности



Разработка и внедрение СМК

Определение и обеспечение ресурсами



Разработка методов измерения процессов



Определение результативности и эффективности



Средства для предупреждения несоответствий



Постоянное улучшение СМК



Проектный подход

Контроль достижения целей

- Наличие **целей** является обязательным условием планирования, контроля и управления проектом
- Цели проекта должны быть **понятны** всем вовлеченным сотрудникам
- Исходя из целей проекта, должны быть установлены формально измеримые **критерии результативности** проекта
- План, составленный руководителем проекта, должен охватывать задания, запланированное время их выполнения и сроки завершения, а также потребность в ресурсах

Проектный подход

Планирование сроков и затрат

- Серьезной проблемой при планировании проектов нередко является отсутствие достаточного времени у ключевых специалистов.
- Выгоды от ускоренной реализации проекта необходимо противопоставлять сверхплановым издержкам, связанным с привлечением дополнительного персонала.

Проектный подход

Руководитель проекта

- Руководитель проекта - человек со знаниями методологического характера
- Руководитель проекта должен действовать как интегратор, а не как поляризатор, всегда занимая четкую и понятную позицию
- Большой объем разъяснительной работы с целью полного вовлечения всех сотрудников в работы по проекту

Проектный подход

Управляющий комитет проекта

- Руководитель докладывает управляющему комитету проекта, принимающему решения, необходимость которых следует из предложений руководителя.
- В состав комитета входят представители руководства компании и сотрудники, которые впоследствии будут нести ответственность за адаптированные процессы.
- Управляющий комитет проводит периодические совещания, контролирует продвижение проекта по установленным заранее критериям, принимает решения по существу накопившихся вопросов, а также о дальнейшей реализации или приостановке проекта

Проектный подход

Проектная группа

- Коллектив проектной группы подбирается руководителем проекта.
- В проектную группу необходимо вовлечь достаточное количество сотрудников компании, обеспечивая баланс специалистов функциональных подразделений и экспертов в области методологии

Проектный подход

Контроллинг проекта

- Постоянная сверка целей проекта с достигнутыми результатами
- Контроллинг обеспечивает непрерывную проверку эффективности проекта и позволяет, в случае необходимости, принять корректирующие меры.
- Контроллинг - важное связующее звено между руководством компании, ответственными за процессы и вспомогательными подразделениями
- Контроль сроков и затрат производится путем периодического сравнения фактических показателей с их плановыми значениями.
- Причины отклонений:
 - Ошибки в планировании, например, неучтенная потребность в ресурсах в оперативных отделах, которые в ходе проекта не могут предоставить в распоряжение необходимых специалистов.
 - Недостаточное понимание всей сложности причинно-следственных связей и воздействий на реальные процессы.

Проектный подход

Адаптируемость проекта

- Хорошая организация проекта должна быть способна адаптировать потребность в персонале или видоизменить порядок действий таким образом, чтобы нехватка персонала не сказалась негативно на продвижении проекта в целом.
- Существуют следующие возможности для компенсации нехватки персонала:
 - смещение некритичных задач на более поздние сроки,
 - привлечение к проекту третьих лиц,
 - привлечение к проекту более дешевых ресурсов,
 - более рациональное выполнение отдельных задач,
 - снижение уровня требований к выполнению работ,
 - отказ от некритичных задач.

Проектный подход

Непредвиденные потенциалы

- В случае обнаружения непредвиденных усовершенствований, следует проанализировать их на предмет рентабельности и наличия шансов на успешное внедрение.
- Контроллинг проекта должен осуществляться с учетом функций стандартного контроллинга компании и, по возможности, оставаться в рамках организационной структуры проекта.

Проектный подход

Основные факторы успеха

- **Синдром «Со мной так не пойдет» и «Это придумали не мы»**
- **Синдром «Теперь это ваша забота»**
- **Синдром «Давайте начнем что-нибудь делать» и «Посмотрим, как далеко мы продвинемся»**
- **Синдром «Нет времени»**
- **Синдром «Тогда мне тоже все равно»**

Проектный подход

Резюме для менеджмента

- **Цели проекта**

- Формулируйте однозначные и выполнимые цели в отношении результатов, сроков и затрат.
- Планируйте реалистичные этапы с учетом имеющихся ресурсов, в особенности персонала.

- **Организационная структура проекта**

- Структура проекта должна быть адаптирована к различным требованиям каждой из его фаз, сохраняя при этом постоянство структурного ядра. «Управляющий комитет» реорганизационного проекта должен состоять из лиц на высоких должностях.
- Руководитель проекта должен владеть методологией процессного подхода, а также иметь выраженную способность к самомотивации и убеждению.
- Проектная группа должна состоять из носителей передовых знаний. Учтите загруженность этих сотрудников повседневной работой.
- Своевременно идентифицируйте „синдромы“ среди сотрудников. Реагируйте чутко и дифференцировано.

Проектный подход

Резюме для менеджмента

Контроллинг проекта

- Передайте функции стандартного контроллинга руководителю, а контроль общих показателей эффективности - управляющему комитету проекта.
- Контролируйте регулярно состояние проекта в отношении результатов, сроков и затрат. В случае отклонения принимайте корректирующие меры.
- Не все потенциалы проекта поддаются денежной оценке. В начале проекта качественная оценка может оказаться более подходящей.

План-график проекта

	 18 месяцев						
Подготовительный этап	2						
Формализация требований акционеров и потребителей. Формирование политики и целей в области качества		10					
Планирование (проектирование) процессов			8				
Документирование системы			8				
Введение системы в действие						5	
Внутренние аудиты системы						4	
Сертификация системы							2

