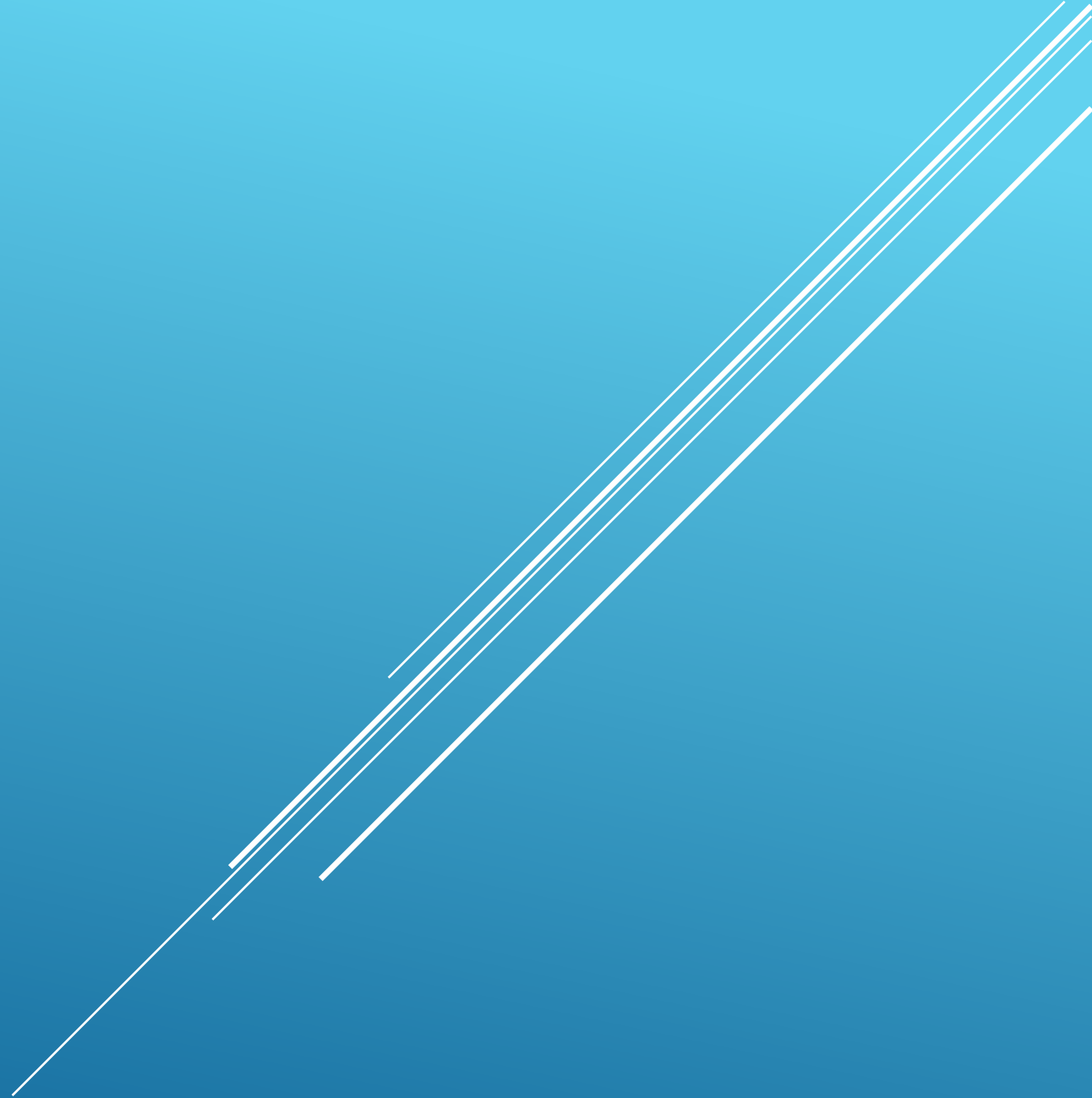


ПРОЕКТ

Подводные камни



- ▶ Условная идентификация проектов по прибыли относительно вложенных средств
Успешный проект: проект прибыль которого превысила затраты в более чем в 3 раза
Удачный проект: проект прибыль которого превысила затраты от 2 до 3 раз.
Спорный проект: проект прибыль которого превысила затраты от 1 до 2 раз.
Провальный проект: проект прибыль которого менее чем в 1 раз затрат на проект.
(данные взяты из различных источников Интернета)

Примерная статистика:

Успешный проект – 8%

Спорный проект – 12%

Спорный проект – 20%

Провальный проект 60%



ПРЕДИСЛОВИЕ

- ▶ Не устранимые конструктивные ошибки, обнаруживаемые к завершению проекта. Устранение конструктивных ошибок/недоработок требует больших временных затрат, к примеру от 10-15% общего времени затраченного на проект.
- ▶ Не выполненные/невыполнимые требования технического задания по функции/функционалу. Основные ключевые функции изделия (проекта) по характеристикам, значениям значительно отличаются от согласованных требований (параметры, характеристики, значения и т.д.) с заказчиком.
- ▶ Не выполнение проекта/не завершение проекта в срок (выполнение всех или ключевых требований проекта требует значительного увеличения срока сдачи).
- ▶ Реализованные функции продукта проекта значительно уступают аналогичным функциям в проектах конкурентов.

СКРЫТЫЕ ОПАСНОСТИ В ПРОЕКТЕ
ОБНАРУЖИВАЕМЫЕ ПО ДОСТИЖЕНИЮ СРОКА
ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА

- ▶ ТЗ. Поверхностный подход разработке требований к функционалу, концепции технических решений, элементной базы и т.д.
- ▶ ТЗ. Упущены, не прописаны требования к функциям, параметрам, и т.д. на соответствие требованиям стандартам (нормативным документам)
- ▶ ТЗ Отсутствие продуманной политики сроков реализации этапов проекта. Не определены затратные по времени/финансированию этапы проекта.
- ▶ План проекта: недостаточно выделено времени (не продумано) на выполнение затратных по времени функций требований по ТЗ.
- ▶ **Некомпетентность управленческого персонала. Политика «двойных стандартов» в руководстве персоналом. «Свои люди» в коллективе персонала проекта.**
- ▶ Отсутствие у менеджера проекта необходимых полномочий по управлению коллективом, в т.ч. и необходимых полномочий при работе с другими отделами
- ▶ Отсутствие оценки производственных мощностей для реализации проекта
- ▶ Недостаточное финансирование проекта
- ▶ Отсутствие организации информационного взаимодействия как внутри отдела так и между отделами
- ▶ Одна из главных причин: тщеславие и заносчивость ключевых исполнителей проекта, полная безнаказанность.

ПРИЧИНЫ ТАКТИЧЕСКИХ ОШИБОК ПРОЕКТОВ

- ▶ Отсутствие воспринимаемой коллективом цели проекта.
- ▶ Отсутствие планирование проекта или отсутствие оценки выполнения пунктов плана проекта
- ▶ Отсутствие политики менеджмента подбора (включая оценку работы) руководящего персонала
- ▶ Неэффективная организация плана промежуточных этапов выполнения проекта
- ▶ Неорганизованность постановки задач
- ▶ Отсутствие политики проекта или политика «быстрых денег».
- ▶ Взаимодействие между отделами
- ▶ Низкая эффективность, или отсутствие взаимодействия между участниками проекта как внутри каждого отдела так между людьми разных отделов
- ▶ Споры и разногласия между персоналом
- ▶ Использование должностных полномочий в личных интересах

ПРИЧИНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ/ОШИБОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Основные задачи:

- ▶ Политика «сквозной контроль» за проектом: контроль за написанием ТЗ, контроль за разработкой плана проекта, объективная оценка выполненных этапов проекта, быстрое предоставление статистики.
- ▶ Политика «согласованные требования» ТЗ, требования заказчика со всеми отделами (с основными: разработка – производство-сбыт-сервис)
- ▶ Политика испытаний: «испытатель+конструктор», протокол и выводы по каждому испытанию: «разработчик и ведущий по проекту».
- ▶ Политика «честная сертификация»
- ▶ Согласованная с производством подготовка проекта к серийному выпуску
- ▶ Подготовка персонала отделов продаж. Сервиса.
- ▶ Контроль качества и условий выполнения поставленных задач персоналом
- ▶ Контроль климатом в коллективе

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ
ТАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА
С НИЗКОЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ СКРЫТЫХ ПРОБЛЕМ.


- ▶ Внедрение системы хранения и доступа информации по проекту. Обеспечение всех участников проекта (разработка, производство, сбыт, сервис) необходимой информацией: планы, выполнение планов, конструкторская документация, результаты испытаний, цели, задачи как по этапам проекта, так и по отдельным составляющим.
- ▶ Внедрение системы постановки и контроля задач. Обеспечение всех участников проекта оперативной информацией
- ▶ Обеспечение всех участников проекта необходимыми процедурами взаимодействия как внутри отдела, так и между отделами.
- ▶ Обеспечение всех участников проекта защитой от: «своих людей», «ключевых людей»
- ▶ Обеспечение всех участников проекта необходимым уровнем знаний по специфике проекта

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА

- ▶ Реализацию проекта управлять с помощью политики модулей
- ▶ Каждый модуль берет на себя/отвечает за определенные функции выполнения проекта
- ▶ Модуль не привязан к какой ни будь компьютерной программе
- ▶ В то же время модуль управления проекта можно реализовать на большинстве программ
- ▶ Функции модуля может выполнять как один человек так и группа людей
- ▶ Сотрудник в зависимости от занимаемой должности (иерархии) в управлении проектом формирует, управляет, использует модули управления проектом

ВАРИАНТ ИДЕОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

МОДУЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

- ▶ Модуль планирования проекта
 - ▶ Модуль согласования задач проекта между отделами
 - ▶ Модуль обеспечения проекта, выполнения этапов проекта (испытаний)
 - ▶ Модуль обеспечение производства проекта
 - ▶ Модуль управления производством проекта
- 

- ▶ Куратор
- ▶ Магистр
- ▶ Посредник
- ▶ Диалог
- ▶ Задачник
- ▶ Арбитраж

НАЗВАНИЕ МОДУЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

► Куратор.

Задачи: общее управление проектом. Компетентность и полномочия во всех сферах проекта (разработка, производство, сбыт, сервис).

Контроль этапов выполнения проекта

Участие в ключевых вопросах проекта

Основная задача куратора проекта обеспечивать выполнение этапов проекта в срок, обеспечивая при этом необходимое взаимодействие между отделами в рамках выполнения задач как по этапам проекта так и по проекту в целом.

Каждый этап проекта объективно оценивается по определенным ранее критериям: соответствие функций/характеристик и др. требованиям ТЗ.

Разработка: оценочные испытания, контроль над доработками

Производство: подготовка производства

Сбыт: предоставление необходимых рекламных и др. материалов

Сервис: комплектация ремонтным материалом

МОДУЛЬ КУРАТОР

- ▶ Сопровождение проекта на всех этапах
- ▶ Этап разработки – курирование вопросов технического задания
- ▶ Этап планирования – курирование вопросов оценки выполнения этапа
- ▶ Этап испытаний
- ▶ Этап предъявительских испытаний
- ▶ Этап сертификации
- ▶ Этап подготовки производства

Функции куратора можно отнести как ведущему по проекту так и службе качества

МОДУЛЬ КУРАТОР

МАГИСТР

Обязанность: обеспечение знаниями персонала участвующего в проекте.

Разработка:

На этапе ТЗ – обработка/предоставление нормативной документации, предоставление необходимой информации для разработки/согласования пунктов требований ТЗ

На этапе проекта – проведение/организация обучение персонала (включая организацию консультаций, презентаций, курсов обучения и т.д.)

На этапе подготовки (и серийного выпуска) производства – организация обучения сотрудников производства

На этапе подготовки к продажам – организация проведения обучения сотрудников отдела продаж

Организация хранения и распределения информации по проекту: конструкторской документации, технологической документации и др.

МОДУЛЬ МАГИСТР

- ▶ ПОСРЕДНИК

- ▶ Задача содействие в подготовке к проведению испытаний

Организация испытаний: подбор оборудования, испытательных лабораторий, содействие в изготовлении оснастки, закупка испытательного (измерительного) оборудования

- ▶ Участие в оценке результатов испытаний

Роль представителя заказчика: объективная, независимая оценка результатов относительно требований ТЗ

- ▶ Содействие в подготовке к производству

Изготовление испытательных стендов для ПСИ, рабочих мест, инструкций (методик) испытаний

- ▶ Содействие в подготовке к продажам

Оценка с технической стороны рекламных материалов, содействие/организация презентационных/рекламных технологий

МОДУЛЬ ПОСРЕДНИК

▶ ДИАЛОГ

Обеспечение взаимодействия между отделами в ситуациях не прописанных процедурами

Обеспечение взаимодействия между участниками проекта и заказчиками, поставщиками

Обеспечение (оперативное обеспечение по необходимости) информацией по проекту, документацией, обучения в рамках необходимости по ситуации.

Обеспечение документацией/информацией (КД, ТД, рекламные материалы, экскурсии) заказчиков, потенциальных заказчиков

МОДУЛЬ ДИАЛОГ

► Классическая версия системы постановки задач

Постановка задачи в рамках проекта, сроков выполнения

Отчет, статистика по выполненным задачам

Оценка эффективности затрат

Оценка потерь неорганизованности при выполнении задачи
(как сотрудника так и системы взаимодействия исполнителя-коллектива проекта)

МОДУЛЬ ЗАДАЧНИК



▶ АРБИТРАЖ

Задача модуля: решение трудовых споров

Выявление сотрудников скрытно влияющие на проект

Решение споров в конфликтных ситуациях при взаимодействии между сотрудниками и между отделами в рамках задач проекта

Оценка квалификации сотрудника/руководителя/отдела за год

Оценка условий труда

МОДУЛЬ АРБИТРАЖ

- ▶ Куратор-управление проектом, ведущий менеджер проекта
- ▶ Магистр – ведущий инженер по определенной технической специфике проекта
- ▶ Посредник – ведущий инженер по испытаниям, ведущий инженер по подготовке производства
- ▶ Диалог-ведущий менеджер по продажам, ведущий инженер (разработка, производство)
- ▶ Арбитраж – ведущий менеджер проекта

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ МОДУЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- ▶ Куратор- начальник отдела
- ▶ Посредник – начальник отдела/ведущий инженер/специалист отдела
- ▶ Магистр – инженер/ведущий инженер отдела, начальник отдела
- ▶ Диалог – начальники отделов, ведущие инженеры
- ▶ Арбитраж – начальники отделов при содействии менеджмента персонала

УРОВЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИ
ОТДЕЛА

Условное разделение персонала по статусу управления

- ▶ Управление проекта в целом
- ▶ Управление проекта по частям
- ▶ Профессионал по ключевой уникальной спецификации
- ▶ Управление разработкой (схемотехника, схемотехника тестирование, программирование, программирование тестирование)
- ▶ Исполнители
- ▶ Специалисты производственники
- ▶ Исполнители производственники
- ▶ Система качества. Директор по качеству.
- ▶ Ведущий инженер по качеству
- ▶ Инженер по качеству.

УРОВНИ ИЕРАРХИИ В ПРОЕКТЕ

► Требования к сотрудникам по иерархии

Ведущий по проекту

Ведение проекта по запланированному плану, с учетом: выполнение плана в допустимые отклонения от срока, соответствие результата этапа плана проекта заданным критерием.

Психологический портрет: лидерские качества, достаточно широкий технический уровень кругозора, организатор, главное требование умение вести/руководить персоналом.

Начальник отдела:

Выполнение плана проекта со своей стороны отдела, организация персонала в соответствии с квалификацией с учетом требования к профессиональному росту сотрудника

Психологический портрет: умение руководить персоналом, вести людей к выполнению поставленной задачи, умение распределять людей в соответствии с профессиональной подготовкой, обеспечивать профессиональный рост сотрудников

Ведущий инженер:

Главное требование: высокий уровень знаний в своей специфике. Ответственность, исполнительность. Умение руководить небольшими группами людей.

Главный инженер:

управление ресурсами предприятия. Управление ключевыми сотрудниками производства: начальники цехов, начальник ОТК (без вмешательства к контролю выпускаемой продукции), служба энергетика (пожарная безопасность)

Психологический портрет: Коммуникабельность, высокий уровень знаний/способностей в специфике производства. Не конфликтность – главное требование. Техническая компетентность.

РУКОВОДЯЩИЙ ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА

▶ Отдел разработки

Компетентность в своей специфике/специальности (здесь и далее по умолчанию главное требование). Исполнительность в плане оформления КД включая участие (содействие) в разработке программ, методик, оформление проводимых исследовательских испытаний, содействие в разработках стендового, технологического испытательного и производственного оборудования. По возможности (предпочтительно) коммуникабельность, участие в обучении персонала (как входящего в отдел разработки так и в другие отделы).

▶ Служба производства

Коммуникабельность, умение (терпение) обучать менее компетентных сотрудников. Отсутствие конфликтности (одно из главных требований), исполнительность. Ответственность (одно из главных требований), аккуратность, внимательность. Умение осваивать новые технологические операции. Содействие, участие в работе с технологами, конструкторами, инженерами по качеству в плане повышения эффективности труда, снижение трудоемкости операций и т.д.

▶ Отдел продаж

Энергичность, коммуникабельность, дружелюбность, заинтересованность, участие в решении задач потребителя. Техническая компетентность на базовом и выше уровне.

▶ Служба сервиса

Способность к командировкам, ответственность, аккуратность, исполнительность. Способность к освоению новых изделий. Участие совместно со службой качества, отдела разработки в определении тенденции пользовательских предпочтений, сборе и обработке статистики. Участие с отделом разработки в выявлении несоответствий.

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ ПРОЕКТА.
КЛЮЧЕВЫЕ ФИГУРЫ.