

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ** (краткое описание тренинга)

- Цель:** Понимание структуры руководства Проектом и управления проектной командой, развитие навыков проектного менеджмента.
- Процесс:** Организационная структура Проекта и роль Менеджера Проекта. Элементы проектного менеджмента: **Интеграция, Содержание, Сроки, Стоимость, Качество, Коммуникации, Человеческие ресурсы, Риски, Закупки, Заинтересованные стороны**. Модели проектного менеджмента «7П» и «EDICT».
- Результат:** Более полное и осознанное понимание особенностей управления проектом, практический управленческий инструментарий.

Что такое Проект – сложная многофакторная задача, имеющая фиксированные сроки выполнения и четко сформулированную цель, или хаос и стресс? Чем Проект принципиально отличается от операционной деятельности? Как эффективно управлять Проектом на разных фазах его развития? На эти и многие другие вопросы можно получить ответы на тренинге «Управление проектом». Тренинг разработан в соответствии с рекомендациями PMI (Project Management Institute).

### **Модуль 1. Организационная структура проекта и роли Менеджера Проекта.**

Структура проекта и заинтересованные стороны: их участие / влияние на реализацию Проекта. Категории жизненных циклов Проекта. Шесть ролей Менеджер Проекта в управлении Проектом.

### **Модуль 2. Управление Проектом – Интеграция.**

Устав Проекта как основополагающий документ, содержащий полное описание Проекта и регулирующий взаимоотношения проектной команды и всех заинтересованных лиц: основные положения Устава. Реестр заинтересованных лиц и их классификация (матрицы: «Власть-Интерес», «Власть-Влияние», «Влияние-Воздействие», Матрица «Выраженных Свойств»).

### **Модуль 3. Управление содержанием Проекта.**

Иерархическая структура работ в Проекте (ИСР): назначение, возможные изменения в ходе реализации Проекта, связь с другими характеристиками Проекта.

### **Модуль 4. Управление сроками Проекта.**

Как рассчитать длительность ключевых этапов и всего Проекта: оценки – экспертные, параметрические, эмпирические, групповые; аналоги; анализ резервов. Инструменты рационального использования времени участниками Проекта – «фотография» рабочего дня, график личных биоритмов, поведенческий полихронизм, Метод структурирования приоритетов Коуви. Планирование работ в Проекте: 1) сетевые графики, 2) диаграмма Ганта, 3) Диаграммы критического пути и расчет длительности критического пути Проекта, 4) Календарь доступности участников проектной команды. Основные причины отклонений от Плана-графика выполнения Проекта.

### **Модуль 5. Управление стоимостью Проекта.**

Оценка бюджета: базовые статьи расходов и источники финансирования – внутренние / внешние. Глобальное уравнение Проекта – «Качество выполнения Проекта – Время – Финансовые затраты».

### **Модуль 6. Управление качеством Проекта.**

Система контроля качества выполнения Проекта. Мониторинг реперных точек Проекта.

### **Модуль 7. Управление коммуникациями Проекта.**

Методы распространения информации в Проекте: интерактивные, pull- и push-коммуникации. Необходимое количество коммуникационных каналов между участниками Проекта. Проведение митингов в ходе выполнения Проекта: цели стартового, промежуточных и финального митингов. Стартовый митинг и инструмент «Командный барометр», регламентирующий и оценивающий

качество взаимодействия участников проектной команды. Структура выступления на митинге в формате «Elevator Pitch» и необходимые коммуникационные инструменты.

### **Модуль 8. Управление человеческими ресурсами в Проекте.**

Лидерство и менеджмент. Концепция ситуационного лидерства и модель «Менеджер-Лидер» - пять составляющих: 1) *Эффективные коммуникации*, 2) *Постановка производственных задач*, 3) *Нематериальная мотивация*, 4) *Делегирование полномочий и контроль*, 5) *Предоставление обратной связи*.

- 1) *Эффективные коммуникации*. Формирование проектной команды и построение эффективных бизнес-коммуникаций: «Метод двух листов» и концепция «Социальные стили» (поведенческие модели участников проектной команды - их идентификация, параметры зоны психологического комфорта, поведенческая универсальность или осознанная адаптируемость). Конфликтные ситуации в проектной команде: *неизбежные* (связаны с определенными этапами развития проектной команды) и *управляемые* (прогнозируемые и устранимые – понятие «конфликтогенные особенности поведения» представителей социальных стилей; стрессовая / конфликтная ситуация и правило «Z»). Модели урегулирования конфликтов. Инструменты решения конфликтных ситуаций – Правила «3С», «ВИП», ЛЕСРА. Работа с возражениями.
- 2) *Постановка производственных задач*. Приказы и задачи. Модели постановки задач SMART и RUMBA. Алгоритм проведения беседы с участником проектной команды по постановке производственной задачи.
- 3) *Нематериальная мотивация*. Пять инструментов мотивации: *Строительство Храма*, *Формирование перспективы*, *Особая задача*, *Обратная связь*, *Признание*, *Поддержка* – их назначение и особенности. Ситуационный выбор наиболее эффективного мотивационного инструмента. Алгоритм проведения мотивационной беседы с участником проектной команды.
- 4) *Делегирование полномочий и контроль*. Отличия делегирования от постановки задачи – преимущества и риски. *Кому, что, как делегировать* (check-list). Социальные стили и методы контроля. Алгоритм проведения беседы по делегированию полномочий с участником проектной команды.
- 5) *Предоставление обратной связи*. Позитивная и негативная (конструктивная) обратная связь как инструмент управления Менеджера-Лидера в проектной команде. Необходимые условия для формирования обратной связи – «наблюдение – документирование – анализ» деятельности участника проектной команды. Возможные ошибки при Инструменты предоставления позитивной обратной связи – «*Стилевой Комплимент*», построенный на понимании особенностей социального стиля, и «*Поймите их, когда они делают что-то хорошо*». Инструменты предоставления негативной обратной связи – «*Информационное воздействие*». Алгоритм проведения беседы по предоставлению обратной связи с участником проектной команды.

### **Модуль 9. Управление закупками Проекта.**

Производить / выполнять самостоятельно в рамках Проекта силами проектной команды или обращаться к стороннему поставщику? Этапы проведение тендера: 1) *конференция участников тендера*, 2) *методы оценки предложений*, 3) *независимая и экспертная оценка предложенных образцов*, 4) *аналитические методы оценки надежности поставщика*, 5) *переговоры по закупкам*.

### **Модуль 10. Управление рисками Проекта.**

Основные причины отклонений от плана-графика выполнения Проекта. Риск – угроза или возможность? Понятия: «*Аппетит к риску*», «*Толерантность к риску*», «*Порог риска*» у заинтересованных лиц. Иерархическая структура рисков в Проекте. Методы идентификации (прогноза) рисков. Визуализация рисков – диаграммы идентификации рисков: 1) *Ишикавы* (причинно-следственная диаграмма), 2) *Блок-схема процессов* (диаграмма принятия решения о необходимости разработки плана реагирования на риск), 3) *Диаграмма влияния*. Инструменты анализа рисков: *SWOT-анализ*, *Список потенциальных стратегий реагирования на риски*, *Имитационное*

моделирование – дерево решений, Четырех-параметровый алгоритм анализа рискованных решений (Потери – Выгода – Вероятность – Интуиция)

### **Модуль 11. Управление заинтересованными сторонами (ЗС) Проекта.**

Уровни классификации ЗС Проекта (их характеристики) и составление Реестра вовлеченности ЗС. Способы воздействия на ЗС Проекта:

- Построение взаимоотношений с/и между ЗС (концепция Социальные стили);
- Требования к коммуникациям для ЗС, вовлеченных в конкретную фазу Проекта;
- Особенности распространения информации для ЗС: язык, формат, уровень детализации;
- Время и частота распространения информации;
- Постоянный мониторинг и обновления Плана управления ЗС.

### **Модуль 12. Завершение Проекта.**

Типы завершения Проекта – Присоединение, Зависание, Интеграция, Прекращение – их характеристики. Завершающие действия по Проекту – подготовка всей отчетной документации и проведение закрывающего митинга.

### **Модуль 13. Универсальные модели управления Проектом – «7П»**

Декомпозиция Проекта - один из современных методов управления проектом, с помощью которого формируется структура Проекта. Проект делится на основные части (элементы, модули) по иерархическому принципу. Модель «7П» - удобный и универсальный инструмент для декомпозиции и анализа структуры работ любого Проекта, а также аспектов деятельности компании или ее подразделения. Компоненты модели «7П»: *Предназначение* (Зачем мы нужны: миссия, цели, задачи, видение); *Позиционирование* (Что есть сейчас: реальность, окружающая среда, ниша, образ, представление); *Планирование* (К чему мы хотим прийти и конкретизация видения: структура, программа, политика); *Прогнозирование ресурсов* (Что нам потребуется: ресурсы, энергия, стимулы, затраты); *Процессы* (Чем мы управляем: системы, процедуры, коммуникации); *Подготовленность членов команды* (Чем мы располагаем: человеческие ресурсы); *Продукт* (Что мы хотим получить на выходе: продукты, услуги, результаты).

### **Модуль 14. Универсальные модели управления Проектом - «EDICT».**

Данная модель показывает, какие конкретные действия нужно последовательно проводить для управление Проектом как в сфере управления людьми, так и управления процессами. Компоненты модели «EDICT»: *Entrance* (Построение отношение / Постановка целей); *Diagnostics* (Понимание взглядов участников Проекта / Оценка сложности); *Influencing* (Развитие отношений / Предложение изменений); *Contracting* (Достижение согласия / Выработка планов); *Transition* (Обеспечение последующей деятельности в сфере управления людьми и процессами).

Модели «7П» и «EDICT» особенно эффективны для управления небольшими Проектами с участием малочисленных проектных команд.

Каждый модуль тренинга отрабатывается на конкретных примерах. В формате корпоративного обучения в качестве учебных примеров могут быть использованы различные этапы реального Проекта Клиента.

**Продолжительность тренинга:** 2 дня (16 ч.)