



РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

МОДУЛЬ 6

Эффективное управление проектами

ЗАМЕТКИ И НАБЛЮДЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

МОДУЛЬ 6

Эффективное управление проектами

Секрет высокой производительности, результативности и дохода скрыт в умении планировать, организовывать и завершать комплексные проекты.

Чем эффективнее вы будете работать, тем охотнее вам будут доверять все более ответственные задачи. Умение организовывать такие задачи и выполнять их вовремя и без превышения бюджета будет ключевым фактором вашего успеха.

По данным Стенфордского университета, способность работать в команде над крупными проектами лучше всего оплачивается и является необходимым условием лидерства и успеха.

«Когда энергия

сфокусирована

на конкретном

действии, само

достижение цели

занимает мало

времени» (Брайан

Трейси).

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Почти любая важная работа в деловом мире называется «комплексный или многозадачный проект» - то есть, проект, требующий для своего завершения большого количества людей и координации их работы.

1. Важность и ценность вашей работы в большой степени определяется числом комплексных проектов, которые вы ведете.
2. Если вы хотите стать специалистом по таким проектам, сначала вы должны стать профессионалом в маленьких проектах.
3. Каждый раз, управляя сложной задачей или проектом, вы готовитесь к большим, более сложным делам.

Навыки планирования и организации очень важны, особенно при выполнении комплексных проектов.

1. Планирование требует фиксации каждого шага, необходимого для успешного завершения проекта.
2. Организация требует координации людей и ресурсов, необходимых для выполнения задачи по плану и без превышения бюджета.

Начальная точка успешного завершения сложной задачи или проекта – четкое определение идеального результата.

1. Спросите себя: «Если бы мы довели выполнение этой задачи до совершенства, то каким должен быть результат?»

2. Определите идеальный результат проекта с точки зрения человека или людей, которые будут использовать его результат.
3. Начинайте с абсолютного прояснения цели, а затем постепенно следуйте от конечных задач к начальным, чтобы определить задачи, стоящие перед вами прямо сейчас.

После определения идеальных результатов установите реалистичный срок исполнения.

1. Определите _____ срок завершения.
2. Установите для каждой крупной задачи ряд _____ сроков сдачи.
3. Учтите поправочный фактор __%: добавьте дополнительное время на неожиданные задержки.

Сделайте полный список всего, что должно быть сделано в рамках проекта.

1. Расположите дела в _____ порядке: последнюю необходимую задачу, затем предпоследнюю и так далее до сегодняшнего дня. У вас получится план действий.
2. _____ все задачи.

Подумайте, какая дополнительная информация потребуется для выполнения задач. Добавьте в список задач получение такой информации.

Определите ограничивающий этап - слабое место проекта или фактор, мешающий завершению задачи.

1. Какой именно этап определяет скорость выполнения задачи?
2. Обычно основным показателем того, как долго будет длиться весь проект, является часть проекта, занимающая наибольшее количество времени.
3. Концентрируйте свои усилия на работе с этим ограничителем.

Существует два способа организации комплексного проекта.

1. _____ - выполнение каждого этапа предшествует выполнению каждого последующего этапа.
2. _____ - несколько этапов осуществляются одновременно.
3. Сделайте план проекта с обозначением недель или месяцев вверху и индивидуальными задачами по левой стороне. Это даст вам _____ представление о проекте от начала до конца.

После описания всех этапов распределите при помощи обсуждения и диалога все задачи между членами команды.

1. Каждую задачу надо _____ с присвоением ей срока исполнения.
2. Все должны _____ о задачах и сроках друг друга.

После назначения каждой задачи вы должны отладить процесс обзора, планирования времени и способа проверки прогресса.

В бизнесе есть правило: «Все стоит вдвое дороже и занимает втрое больше времени, чем вы ожидаете».

1. Первый закон Мерфи гласит: «Все, что может пойти не так, пойдет _____».
2. Второй закон Мерфи гласит: «Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше, и произойдет она в самое _____ время».
3. Третий закон Мерфи гласит: «Сколько бы времени вы ни отвели на работу, она потребует _____ времени, чем вы думаете».
4. Четвертый закон Мерфи гласит: «Сколько бы денег вы ни отвели на работу, она всегда будет стоить _____».
5. Пятый закон Мерфи гласит: «Перед тем, как вы сможете что-либо сделать, придется сделать _____ еще».

Эти законы почти не имеют исключений и подтверждены людьми, работавшими над различными проектами.

Перед началом работы над проектом потратьте время на определение всех возможных проблем.

1. Практикуйте “_____ кризиса” Составьте список всего, что может пойти не так и помешать завершению проекта.
2. Разработайте «_____ Б»: ряд альтернатив на случай возникновения серьезных трудностей.

Для визуализации проекта для всех членов команды используйте карту событий.

1. Используйте большую магнитную доску, на которую можно приклеивать стикеры, либо пробковую доску, на которую можно крепить кнопки.

2. Поместите заголовок с названием проекта сверху по центру.
3. Под заголовком разместите ряд областей с содержанием подзаголовков, например, сроки, люди или сегменты проекта.
4. Под каждый подзаголовком поместите стикеры или карточки для каждой задачи. Можно передвигать их из одной области в другую в случае изменения обязанностей, задачи или требований.

Есть несколько типов проблем, возможных в начале и в конце проекта.

1. Первая проблема: ожидание того, что все пройдет _____ и никаких проблем не будет.
2. Вторая проблема: _____, стремление сделать многое в короткий промежуток времени.
3. Третья проблема: недостаток _____ как на завершение задачи или проекта, так и на задержки или перерывы.

Закон Сложности, который я называю «Закон Трейси» говорит, что трудности возрастают квадратно числу этапов задачи.

1. Трудности - это потенциальные дополнительные _____ проблемы или дополнительное время.
2. Пример: одноэтапная задача в квадрате равна единице (1², то есть, уровень сложности равен 1. Это - простейшая задача.
3. Двухэтапная задача подразумевает уровень сложности 2², или 4.

4. Если этапов три, то уровень сложности становится 32, или 9. Четырехэтапный проект имеет уровень сложности 16.
5. Пятиэтапный - 25.
6. Если сократить число этапов с 5 до 4, вы снизите уровень сложности с 25 до 16, то есть на 36%.
7. Постоянно ищите способы _____ число этапов проекта, _____ процесс и таким образом _____ возможные затраты, время и число ошибок.

Умение управлять комплексными проектами - ключевой навык для достижения успеха и лидерства.

1. Управление проектами - сфера, где требуется вся совокупность ваших знаний и способностей.
2. Чем больше и лучше вы выполняете комплексную работу, тем лучше будут ваши _____, тем больше денег вы заработаете и тем большего успеха достигнете во всех сферах жизни.

Теперь ответьте на вопросы и выполните упражнения:

1. Над какими тремя основными проектами вы работаете в настоящее время?

1) _____

2) _____

3) _____

2. Каким будет идеальный результат для каждого из этих проектов?

1) _____

2) _____

3) _____

3. Выберите один из этих трех проектов и назовите три основные задачи, которые необходимо выполнить для завершения проекта.

1) _____

2) _____

3) _____

4. Назовите три основных ограничения, или «бутылочных горлышка», влияющих на скорость завершения проекта.

1) _____

2) _____

3) _____

5. Выберите проект, который может наибольшим образом повлиять на вашу работу и карьеру, и составьте список этапов, необходимых для его завершения.

ПРОЕКТ: _____

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЗАДАЧ

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

8) _____

9) _____

6. Если организовать все задачи проекта в виде такого отсортированного списка в порядке выполнения, какие задачи нужно выполнить первыми?

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7. Возьмите лист бумаги и сделайте карту этапов проекта, чтобы визуализировать рабочие процессы.

1. Укажите название проекта в заголовке.
2. Перечислите подзаголовки проекта слева направо.
3. Запишите индивидуальные задачи в областях под каждым подзаголовком.

Возьмите один важный для вас и компании проект и спланируйте его от начала до конца. Поделитесь результатами и обсудите их с членами команды, внесите необходимые поправки и согласуйте план проекта.

Какое одно действие я предприму прямо сейчас по результатам этой сессии?



