

Практическое задание

«Критические факторы успеха проекта»

Введение

Оценка состояния и прогноз вероятности успешной реализации проекта - непростая и часто слабо формализуемая задача. Чем сложнее проект, тем выше количество характеристик, касающихся технических, финансовых и человеческих факторов, которые необходимо отследить для понимания реального состояния проекта.

Формальные процедуры, предоставляемые системами управления проектами, такие, как метод критического пути, сетевые диаграммы, диаграммы Гантта, значительно облегчают процессы календарного планирования, расчета стоимости, отслеживание процесса реализации проекта. Однако, анализируя детали, можно забыть о контроле общих глобальных параметров проекта. Менеджер должен не забывать ставить перед собой следующие вопросы:

- Правильно ли поняты пожелания заказчика?
- Разрешает ли проект поставленные задачи?
- Будут ли результаты проекта реально использоваться пользователями?
- Удовлетворит ли проект стратегические потребности высшего руководства?
- Есть ли у компании необходимый для реализации проекта персонал?

Положительные ответы на поставленные вопросы свидетельствуют о целесообразности воплощения в жизнь разработанного проекта.

Модель оценки

Система критических факторов успеха проекта - механизм для стратегической оценки проекта в целом.

Для разработки системы критических факторов успеха было опрошено 54 менеджера проектов. Участники эксперимента должны были проанализировать успешные проекты, в которых они принимали участие. Как менеджеры проекта они определяли причины и указывали на факторы, явившиеся, по их мнению, залогом успеха проекта. Анализ и обобщение факторов, обеспечивающих успех проекта, позволило выявить 10 критических факторов. Для каждого фактора были выделены по 5 индикаторов – измерителей вероятности успеха проекта.

Полученная модель была протестирована на 409 проектах, осуществлявшихся в различных областях. По результатам тестирования получена статистика, позволяющая провести относительную оценку вероятности успеха проекта.

В соответствии с разработанной моделью успех проекта зависит от следующих факторов:

- | | |
|---|--|
| 1. Миссия проекта | Исходная ясность целей, понимание полезности результатов проекта. |
| 2. Поддержка со стороны высшего руководства | Понимание высшим руководством организации важности проекта, готовность обеспечить проекту необходимую поддержку посредством личного участия или делегирования соответствующих полномочий членам команды. |
| 3. Наличие четких планов | Понимание пути достижения целей (за счет каких работ будут достигнуты цели проекта, в какие сроки, какие ресурсы для этого потребуются). |
| 4. Взаимодействие с Заказчиком | Активная работа с Заказчиком при разработке проекта, информирование его о продвижении работ в рамках проекта. |
| 5. Учет требований пользователей | Осознание будущими пользователями полезности проекта, удовлетворенность пользователей результатами проекта, обеспечение успешной сдачи системы в эксплуатацию. |
| 6. Наличие необходимых технологий | Используемые в проекте технологические решения доступны, надежны, апробированы, осуществляется необходимый контроль их правильного использования. |
| 7. Наличие квалифицированных исполнителей | Подготовленность сотрудников к осуществлению проекта конкретного профиля, готовность провести обучение сотрудников или набор соответствующих специалистов, привлечение консультантов. |
| 8. Эффективная система контроля | Наличие системы контроля, позволяющей отслеживать текущее состояние проекта, своевременно выявлять и реагировать на потенциальные проблемы. |
| 9. Эффективные коммуникации | Обеспечение эффективного обмена информацией между командой и заказчиком, между командой и организацией исполнителя, внутри самой команды. |
| 10. Разрешение трудностей | Наличие готовности и эффективной системы раннего выявления потенциальных проблем и принятия своевременных адекватных действий по решению возникающих проблем. |

Применение системы критериев успеха проекта

Для проведения анализа должен быть выбран конкретный проект, в котором Вы принимаете (или принимали) участие.

«Здоровье» проекта могут оценивать как менеджеры, так и исполнители.

Каждый из десяти критических факторов оценивается по пяти вопросам (индикаторам), на которые должен ответить участник анализа.

Каждый вопрос оценивается баллом от 1 до 7, где 7 обозначает наиболее благоприятное состояние индикатора.

Оценка каждого критического фактора успеха рассчитывается как сумма оценок пяти индикаторов.

Таблица сравнительной статистики позволяет оценить относительную вероятность успеха Вашего проекта на основании статистических данных исследования 409 проектов.

На практике рекомендуется придерживаться следующих дополнительных правил.

Рекомендуется регулярно повторять проведение анализа успеха в течение всего жизненного цикла проекта. Целесообразность периодического анализа проекта очевидна. Проект является живым, меняющимся со временем объектом, постоянно корректируемым в соответствии с изменяющейся обстановкой. Рекомендуется для проекта длительностью в год проводить ежемесячный анализ вероятности успеха.

Метод может дополняться количественной оценкой состояния исполнения проекта. При анализе исполнения учитывается соответствие проекта целевым срокам, бюджету. Недопустимо высокие расхождения свидетельствуют о необходимости проведения изменений.

Рекомендуется выполнять следующие шаги:

- Периодический опрос членов команды проекта. Вполне возможно, что у некоторых сотрудников будет чрезмерно оптимистичный взгляд на вещи.
- Обзор результатов и обсуждение причин расхождений оценки проекта различными сотрудниками.
- Факторы, получившие оценку ниже границы в 50% по статистике, могут повлечь за собой трудности в реализации проекта. Выявив опасные факторы, следует провести работу по повышению вероятности успеха проекта в данной области.
- Рекомендуется в офисе вывесить получившийся профиль успеха проекта, который характеризует текущее состояние проекта. Опасные факторы невольно привлекут внимание, если будут часто попадаться на глаза.

Построение профиля успеха проекта обеспечит дополнительное средство для мониторинга проекта, учитывающее человеческий фактор и факторы стратегической перспективы реализации проекта. Выявления слабых мест в проработке проекта поможет предвидеть появление трудностей.

Критические факторы успеха проекта

Название проекта: _____

Менеджер проекта: _____

Текущая фаза проекта: _____

ФАКТОР 1 – МИССИЯ ПРОЕКТА

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
1. Цели проекта согласуются с общими целями организации	1	2	3	4	5	6	7
2. Членам команды ясны основные цели проекта	1	2	3	4	5	6	7
3. Я осознаю и могу перечислить положительные последствия успешной реализации проекта для предприятия	1	2	3	4	5	6	7
4. Результаты проекта полезны для вышестоящих организаций	1	2	3	4	5	6	7
5. Я уверен в успехе проекта	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 1 – Миссия проекта итого _____

ФАКТОР 2 – ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
1. Высшее руководство обеспечило нас необходимыми полномочиями и готово поддерживать наши решения, касающиеся проекта	1	2	3	4	5	6	7
2. Я согласен с возложенными на меня высшим руководством полномочиями и ответственностью по проекту	1	2	3	4	5	6	7
3. Высшее руководство окажет мне поддержку при появлении трудностей	1	2	3	4	5	6	7
4. Высшее руководство окажет помощь, если возникнут потребности в дополнительных ресурсах	1	2	3	4	5	6	7
5. Высшее руководство разделяет ответственность с членами команды проекта за успешную реализацию проекта	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 2 – Поддержка со стороны высшего руководства итого _____

ФАКТОР 3 – НАЛИЧИЕ ЧЕТКИХ ПЛАНОВ

	Резкое несогласие		Нейтрально					Полное согласие	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Разработан достаточно подробный план проекта, включающий в себя календарный план работ, ключевые события и потребность в ресурсах	1	2	3	4	5	6	7		
2. Разработан бюджет проекта	1	2	3	4	5	6	7		
3. Разработан план привлечения исполнителей (сколько человек, кто конкретно, когда)	1	2	3	4	5	6	7		
4. Проведен анализ рисков проекта, выработаны меры управления рисками, запланированы резервы на случай возникновения проблем на критических работах	1	2	3	4	5	6	7		
5. Подготовлены дополнительные планы на случай выхода проекта за рамки бюджета или расписания	1	2	3	4	5	6	7		

Фактор 3 – Наличие четких планов *итого* _____

ФАКТОР 4 – ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАКАЗЧИКОМ

	Резкое несогласие		Нейтрально					Полное согласие	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Заказчик участвует (участвовал) в разработке проекта уже на ранних этапах	1	2	3	4	5	6	7		
2. Границы (масштаб) проекта (включая то, что не входит в проект) согласованы с Заказчиком	1	2	3	4	5	6	7		
3. Цена проекта согласована	1	2	3	4	5	6	7		
4. Заказчику сообщили, насколько и как были учтены его пожелания и предложения в разработке плана проекта	1	2	3	4	5	6	7		
5. Заказчик информируется о продвижении работ по проекту	1	2	3	4	5	6	7		

Фактор 4 – Взаимодействие с Заказчиком *итого* _____

ФАКТОР 5 – УЧЕТ ТРЕБОВАНИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
	1	2	3	4	5	6	7
1. Все потенциальные пользователи понимают полезность проекта	1	2	3	4	5	6	7
2. Проработана система регулярного представления результатов проекта пользователям	1	2	3	4	5	6	7
3. Пользователи знают, к кому обратится при возникновении замечаний или вопросов	1	2	3	4	5	6	7
4. Продумана политика оптимального внедрения результатов проекта в эксплуатацию	1	2	3	4	5	6	7
5. Продумана документация по проекту для облегчения работы пользователей (инструкции и т.д.)	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 5 – Учет требований пользователей *итого* _____

ФАКТОР 6 – НАЛИЧИЕ НЕОБХОДИМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
	1	2	3	4	5	6	7
1. Привлечены необходимые технологии с использованием соответствующего оборудования и проведением технических тренингов	1	2	3	4	5	6	7
2. Технологии, задействованные в проекте, протестированы и работают без сбоев	1	2	3	4	5	6	7
3. Технологии понятны людьми, их применяющими	1	2	3	4	5	6	7
4. Инженеры проекта и группа технической поддержки достаточно квалифицированы	1	2	3	4	5	6	7
5. Работы с использованием технологий находятся под пристальным вниманием менеджеров	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 6 – Наличие необходимых технологий *итого* _____

ФАКТОР 7 – НАЛИЧИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
	1	2	3	4	5	6	7
1. Имеется достаточное количество исполнителей для реализации проекта	1	2	3	4	5	6	7
2. Члены команды проекта понимают свою роль в проекте	1	2	3	4	5	6	7
3. Описание работ для каждого члена команды имеется и понято им самим	1	2	3	4	5	6	7
4. Персонал знает, как будет оцениваться их работа	1	2	3	4	5	6	7
5. Исполнители имеют достаточную квалификацию или предусмотрены необходимые тренинги по техническим аспектам проекта и менеджменту (равно как и время для их проведения)	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 7 – Наличие квалифицированных исполнителей *итого* _____

ФАКТОР 8 – ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
	1	2	3	4	5	6	7
1. Все важные аспекты проекта отслеживаются, включая получение полной картины прогресса проекта (исполнение бюджета и расписания, использование специалистов и оборудования, общее настроение команды)	1	2	3	4	5	6	7
2. Фактический прогресс сверяется с плановым	1	2	3	4	5	6	7
3. Проводятся регулярные собрания по текущему состоянию проекта с информированием команды о реакции Заказчика	1	2	3	4	5	6	7
4. Результаты сдачи работ проекта доносятся до сотрудников, контролирующих бюджет и расписание	1	2	3	4	5	6	7
5. При необходимости пересмотра расписания или бюджета новые планы согласуются с членами команды	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 8 – Эффективная система контроля *итого* _____

ФАКТОР 9 - ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
1. Результаты плановых собраний (принятые решения, информация полученная и требуемая) печатаются и распространяются среди задействованного персонала	1	2	3	4	5	6	7
2. Люди/группы, обеспечивающие что-либо для проекта, своевременно получают ответную реакцию о принятии или отвержении результатов их труда	1	2	3	4	5	6	7
3. Когда бюджет или расписание меняются, то изменения и причины изменений сообщаются всем членам команды	1	2	3	4	5	6	7
4. Причины изменения политики/процедур объясняются членам команды, группам, имеющим отношение к изменениям, и высшему руководству	1	2	3	4	5	6	7
5. Все группы, привлеченные к проекту, знают, каким образом сообщать о возникших затруднениях	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 9 – Эффективные коммуникации *итого* _____

ФАКТОР 10 – РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ

	Резкое несогласие	Нейтрально					Полное согласие
1. Мозговой штурм был проведен для определения потенциальных мест возникновения проблем	1	2	3	4	5	6	7
2. При возникновении проблем соответствующие действия немедленно предпринимаются	1	2	3	4	5	6	7
3. В случае затруднений члены проекта точно знают, куда обратиться за помощью (процедура эскалации проблем работает)	1	2	3	4	5	6	7
4. Менеджер проекта способен заручиться помощью персонала, не привлеченного к проекту, в случае возникновения трудностей	1	2	3	4	5	6	7
5. Я верю, что возникающие по ходу проекта проблемы могут быть полностью разрешены	1	2	3	4	5	6	7

Фактор 10 – Разрешение трудностей *итого* _____

Статистика по критериям успеха проекта (относительное положение вашего проекта)

Можно оценить, как выглядит ваш проект в сравнении с отобранными для статистики 409 проектами. Если показатель вашего проекта по какому-либо фактору ниже 50%, то возможно имеет смысл уделить ему дополнительное внимание.

Сравнительная статистика

Процентная характеристика	Миссия проекта	Поддержка со стороны высшего руководства	Наличие четких планов	Взаимодействие с Заказчиком	Учет требований пользователей
100%	35	35	35	35	35
90%	34	34	33	34	34
80%	33	32	31	33	33
70%	32	30	30	32	32
60%	31	28	28	31	31
50%	30	27	27	30	30
40%	29	25	26	29	29
30%	28	23	24	27	27
20%	26	20	21	25	24
10%	25	17	16	22	20
0%	7	6	5	7	8

Процентная характеристика	Наличие технологий	Наличие исполнителей	Эффективный контроль	Эффективные коммуникации	Разрешение трудностей
100%	35	35	35	35	35
90%	34	32	34	34	33
80%	32	30	33	32	31
70%	30	28	31	30	29
60%	29	27	30	29	28
50%	28	24	28	28	26
40%	27	22	27	26	24
30%	26	20	24	24	23
20%	24	18	21	21	21
10%	21	14	17	16	17
0%	8	5	5	5	5

Процентный показатель

	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Миссия проекта										
2. Поддержка со стороны руководства										
3. Наличие четких планов										
4. Взаимодействие с Заказчиком										
5. Учет требований пользователей										
6. Наличие необходимых технологий										
7. Наличие исполнителей										
8. Эффективная система контроля										
9. Эффективные коммуникации										
10. Разрешение трудностей										