



СБМ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
СИСТЕМОЙ БИОЛОГИИ И МЕДИЦИНЫ
РОСПОТРЕБНАДЗОРА



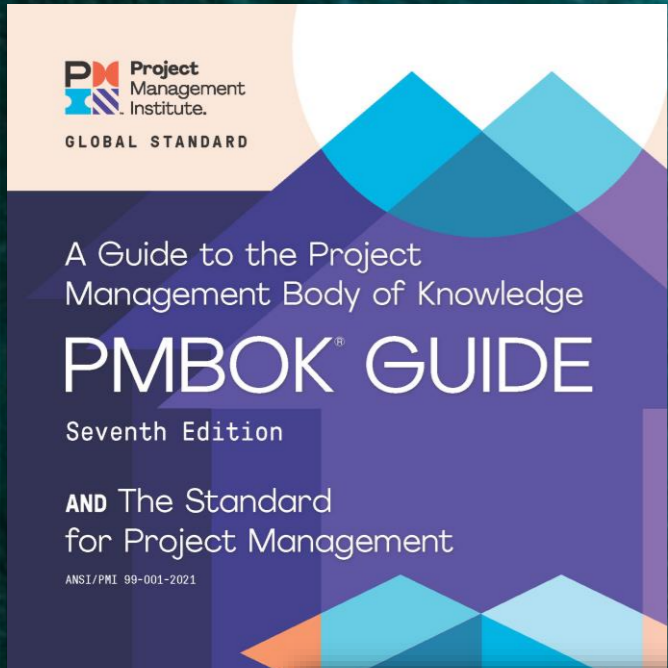
**МОЛОДЕЖНЫЕ СЕМИНАРЫ
НИИ СБМ**

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ДЛЯ НАУКИ

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Константин Сергеевич ГОРБУНОВ
зав. лаб. эпидемиологии человека
НИИ СБМ Роспотребнадзора

КОРПОРАТИВНАЯ МАГИЯ ИЛИ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ?



- Манифест agile
- > Scrum
- > Kanban
- > Управление проектами по гибкой методологии Agile
- > управление продуктами
- > Agile-подход при любом масштабе
- > Разработка программного обеспечения
- > Дизайн
- > Agile-маркетинг
- > Преимущество agile
- DevOps

Манифест agile

В Манифесте agile выделены 4 ценности и 12 принципов работы для команд, но актуален ли он сегодня, десятилетия спустя? Читайте далее

Scrum

В методологии Scrum поставка продукта осуществляется в рамках серии итераций с фиксированной длительностью. Такие итерации называются спринтами. Благодаря им agile-команды могут поставлять ПО на регулярной основе. Узнайте, как scrum-методология влияет на традиционное управление проектами.

Kanban

Kanban – это популярная agile-методология, которая предполагает обсуждение возможностей команды в режиме реального времени и полную прозрачность рабочих процессов. Узнайте о преимуществах методологии Kanban для вашей agile-команды разработчиков.

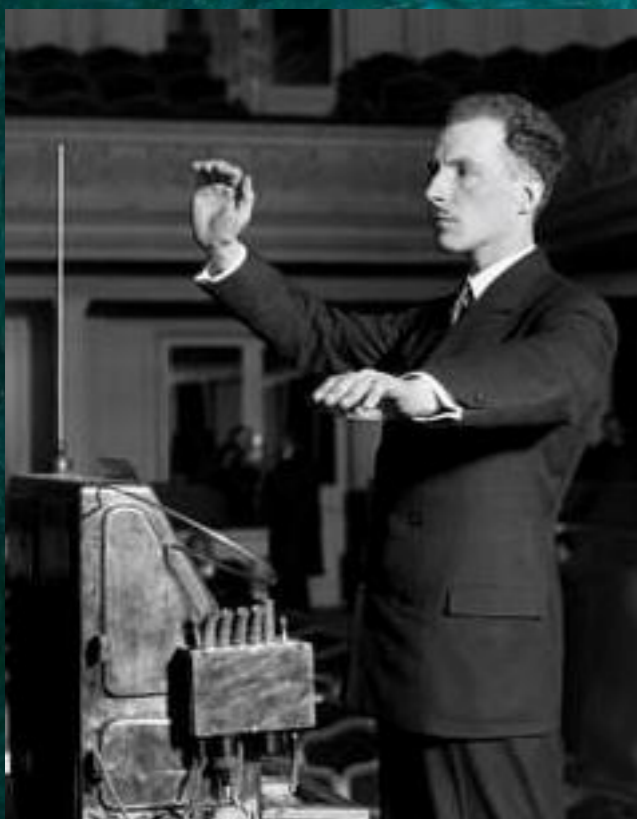
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>

А КАК ЖЕ МОГЛИ РАНЬШЕ?



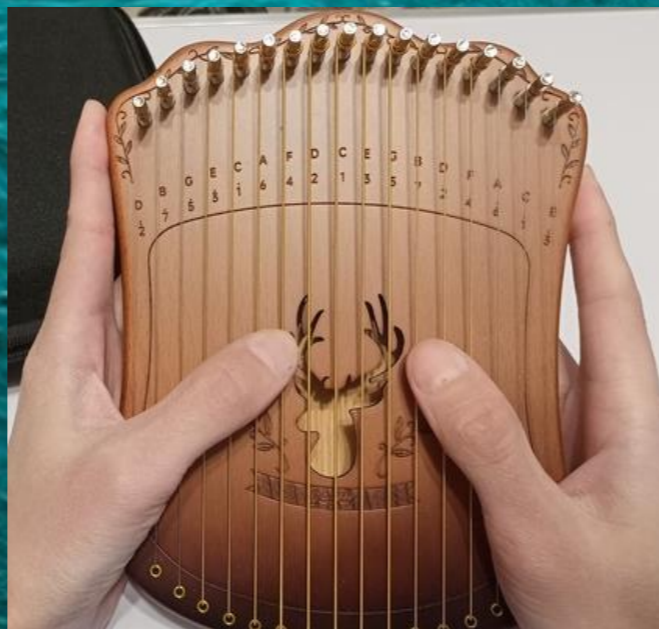
КАКОГО РОДА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЫ РАССМАТРИВАЕМ?

Проект имеет цель настолько определенную, чтобы можно было сказать, когда и как он начинается и чем завершается.



Создание синтезатора,
повторяющего классический
терменвокс

Изобретение нового
музыкального инструмента

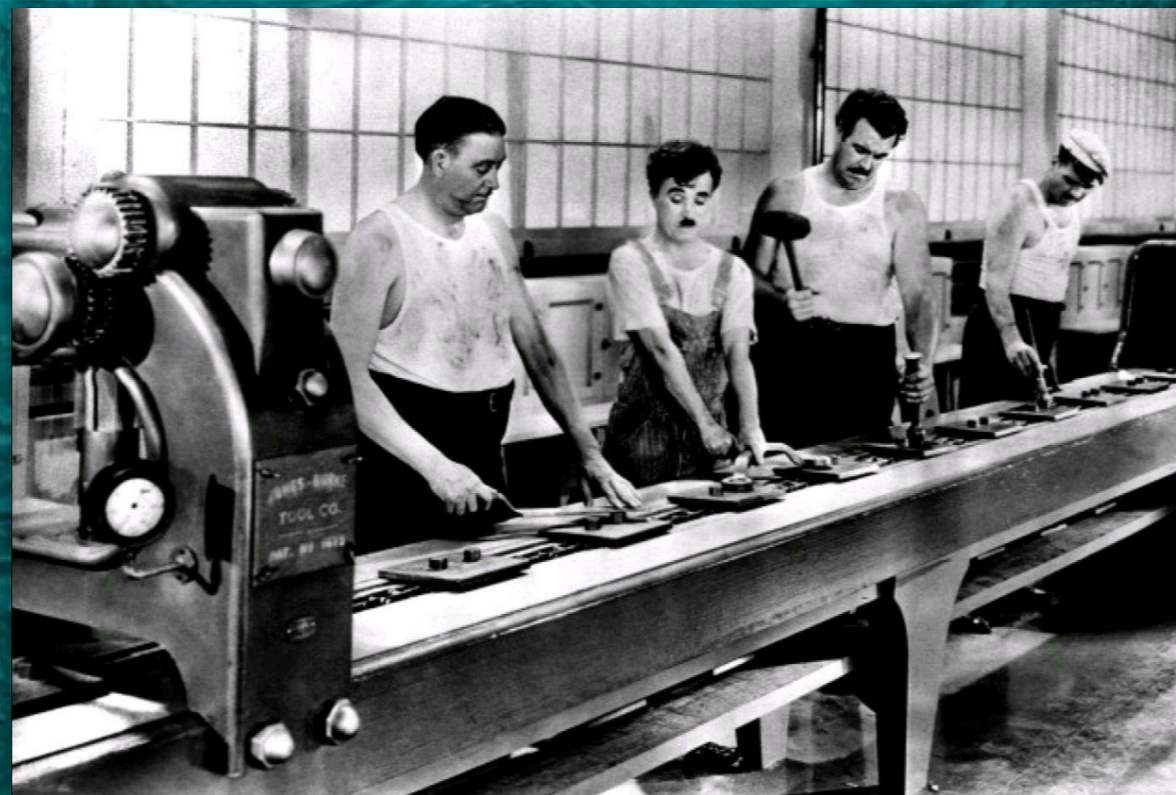


Борьба за благо всего
человечества

ИНЖЕНЕРНЫЙ ПОДХОД К РАБОТЕ



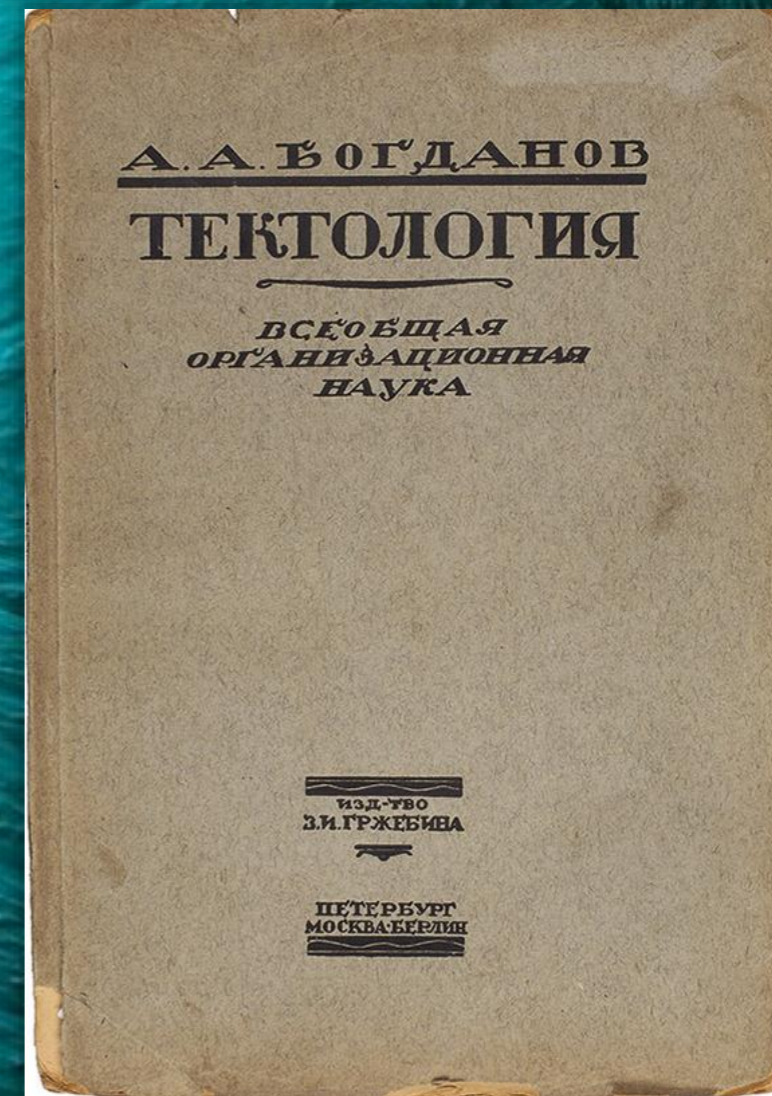
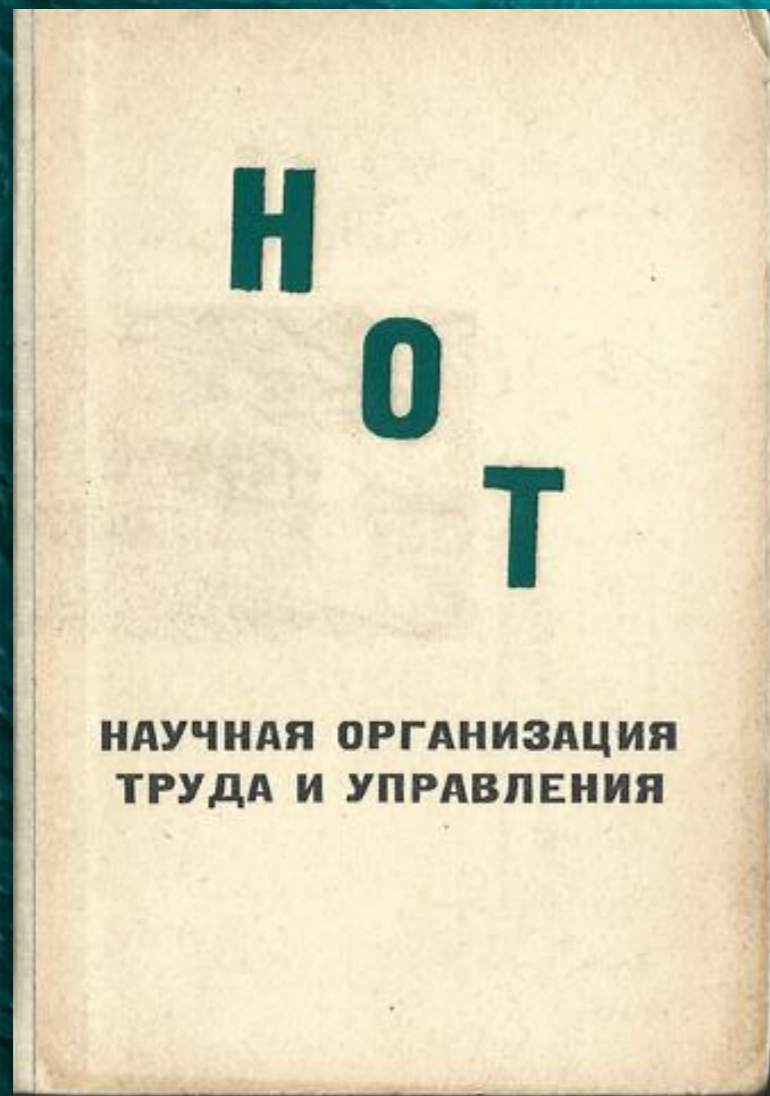
Льюис Хайн
Механик, работающий
с паровой помпой (1920)



Modern Times (1936)



НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА



ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Decision Making And Problem Solving

Evidence-Based Management

by Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton

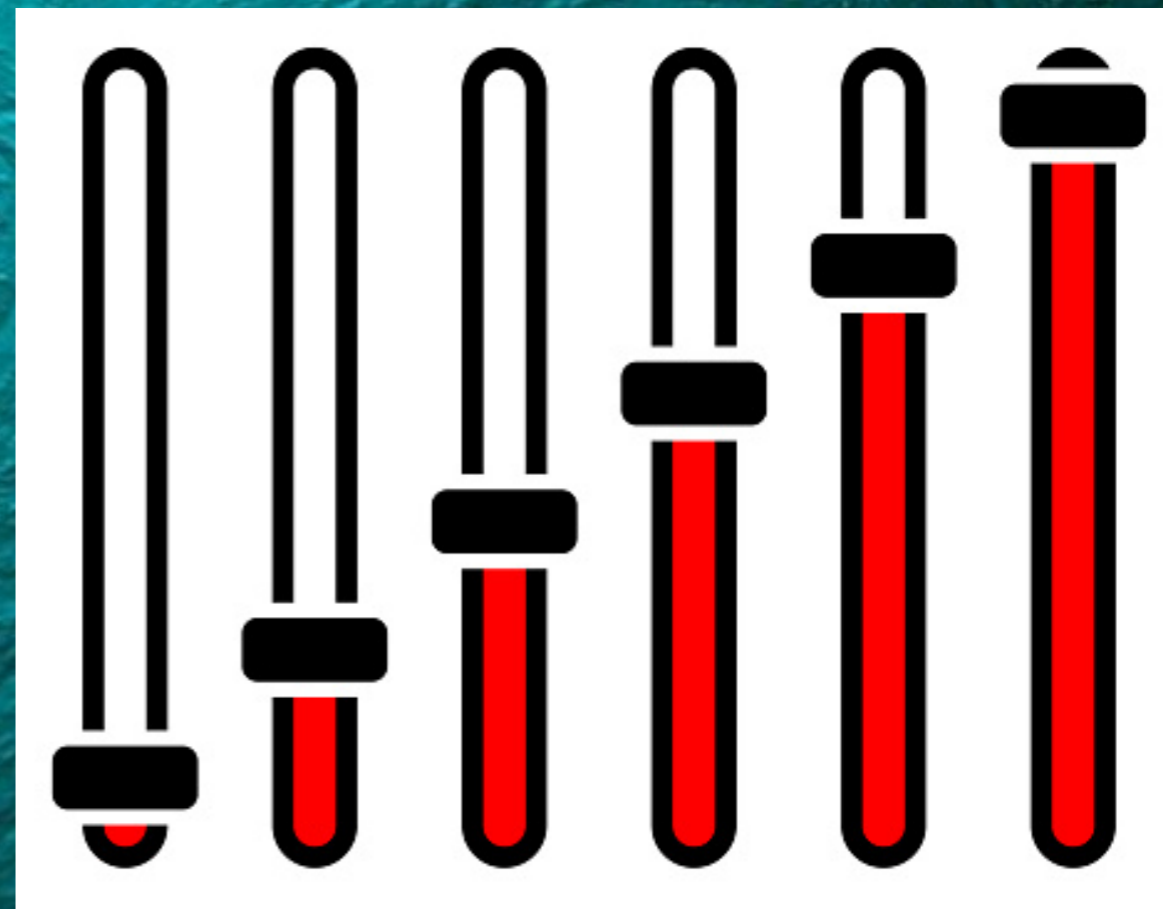
From the Magazine (January 2006)

A bold new way of thinking has taken the medical establishment by storm in the past decade: the idea that decisions in medical care should be based on the latest and best knowledge of what actually works. Dr. David Sackett, the individual most associated with *evidence-based medicine*, defines it as “the conscientious, explicit and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individual patients.” Sackett, his colleagues at McMaster University in Ontario, Canada, and the growing number of physicians joining the movement are committed to identifying, disseminating, and, most importantly, applying research that is soundly conducted and clinically relevant.

ПРОЕКТ – ЭТО ЗАДАЧА С ИЗВЕСТНЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ, РЕШАЕМАЯ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ

- Объём работ
- Качество работ
- Время которое можно потратить
- Доступные ресурсы, включая, но не ограничиваясь, финансами
- Допустимый уровень риска

**Варьируя каждый из параметров,
можно получить условия
для оптимального результата.**



А. Зачем нужен проект?

Преследуя одни и те же цели, люди могут действовать совершенно по-разному. Повышения прибыли можно достичь как повышением цен, так и сокращением издержек.

В. Что мы получим в результате?

Как мы поймём, что достигли результата?

Ответ на вопрос *ЗАЧЕМ* не должен подгоняться под ответ на вопрос *ЧТО*.

- A. Достаточно ли этого результата для получения исходной цели?
- B. Что мы делать в рамках проекта не будем, хотя могли бы?
- C. Не дублирует ли ваш проект то, что кто-то уже делает в вашей организации?
- D. Можно ли отдать часть задач другим исполнителям?

Несколько согласованных проектов = ПРОГРАММА.

РИСКИ

- A. Из каких предположений вы исходите?
(«Ничего не нужно, всё купим. Ой! Нет в продаже»)
- B. Что может повлиять на стоимость, сроки, объём работ?
- C. Есть ли какие-то часто негласные условия со стороны заказчика или среды выполнения проекта?
- D. Что может внезапно измениться?



Руководитель проекта
отвечает
за цель проекта
или только за объём работ?

Члены проектной группы
работают с руководителем
проекта и эта работа не должна
вступать в конфликт
с требованиями «линейного
руководства».

- A. За что (**цель**) отвечает руководитель проекта и каковы роли каждого в команде?
- B. Разделяют ли цели проекта все члены команды, или они только отвечают за «одну операцию».
- C. На чём основаны взаимодействия проектной команды?

ВЗГЛЯНИТЕ НА ВСЕ ГЛАЗАМИ ЗАКАЗЧИКА

Насколько принимаемые вами решения и предпринимаемые действия оптимальны с точки зрения заказчика?

Заказчик может поменять свои пожелания или цели проекта в процессе его выполнения. Согласуйте письменное описание проекта в самом начале!

Какую часть рисков готов разделить с вами заказчик?

ЧТО НУЖНО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА?

- A. Навыки, знания, опыт
- B. Сотрудники
- C. Труд
- D. Время
- E. Материалы
- F. Деньги
- G. Затраты на мероприятия по снижению рисков

Финансы – самый бросовый ресурс во вселенной, но часто именно переоценка их важности отвлекает нас от оценки других ресурсов.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – ЭТО
ИСКУССТВО ДОСТИГАТЬ ЦЕЛЕЙ В СРОК,
НЕ ВЫХОДЯ ЗА РАМКИ ДОСТУПНЫХ
РЕСУРСОВ (НАПРИМЕР, БЮДЖЕТА)

ПЛАН ПРОЕКТА позволит оценить его **СРОКИ И СТОИМОСТЬ**.

ПЛАН ПРОЕКТА поможет оценить его **ОСУЩЕСТВИМОСТЬ**.

СТОИТ ЛИ ВЫПОЛНЯТЬ ПРОЕКТ?
МОЖНО ЛИ ДОСТИЧЬ
ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ
С ИМЕЮЩИМИСЯ РЕСУРСАМИ?

ПЛАН ПРОЕКТА = список взаимосвязанных задач и ресурсов.

Последовательность задач

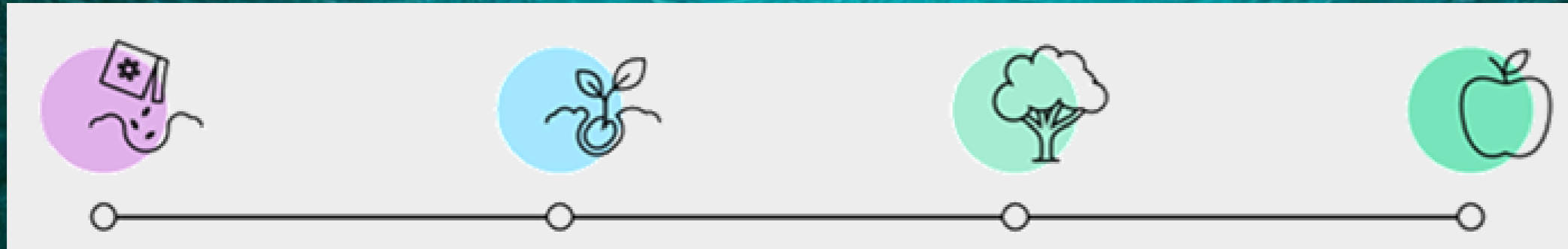
Время на каждую задачу

Кто отвечает за задачу

Потребные ресурсы

Планирование осуществляется путём разбиения более крупных задач на более мелкие.

ГЛУБИНА ДЕКОМПОЗИЦИИ?



В основе ваш опыт и понимание предметной области.

План не есть инструкция!

План должен быть на столько подробным, чтобы вы смогли спланировать работы, составить их график и рассчитать бюджет.

Для удобства выбирают контрольные точки, или промежуточные результаты, как меру выполнения проекта

ЦЕЛЬ – ОЦЕНИТЬ ТРУДОЁМКОСТЬ.

НЕ установка абстрактных сроков, а определение затрат времени при данном потребном уровне качества.
Здесь помогает опыт... или хронометраж в стиле НОТ.

Человеко-час
(излишняя точность)



Человеко-день
(ОПТИМУМ)



Человеко-год
?

РЕЗЕРВ ВРЕМЕНИ И ДРУГИХ РЕСУРСОВ

В зависимости от погрешности в оценке сроков и ресурсов необходимо предусмотреть их резерв.

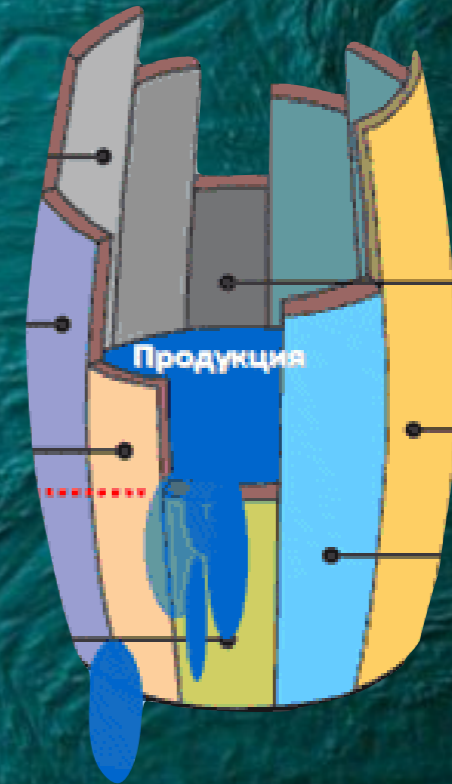


**ОБЪЁМ И ХАРАКТЕР РЕЗЕРВА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
РИСКАМИ ПРОЕКТА.**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ЗАДАЧ

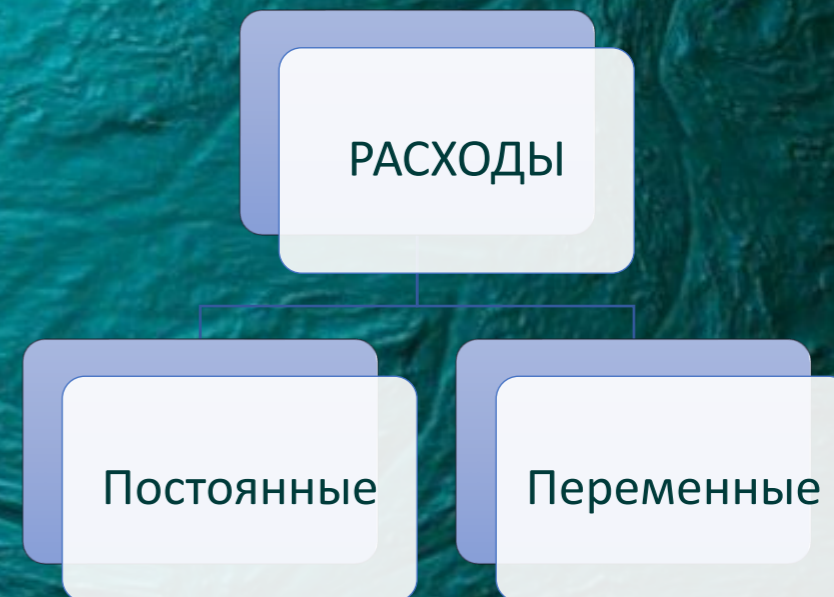
- А. Многие задачи могут зависеть друг от друга.
- В. Исполнители не могут делать всё одновременно.
- С. Бывают внешние задачи, от которых зависит весь проект.

*Одна женщина может выносить ребенка за 9 месяцев,
но 9 женщин не смогут выносить одного ребенка за месяц.
Привлечение дополнительных ресурсов усложняет проект.*



Часто длительность определяется наиболее трудоёмкой задачей.

- А. Расходы на выполнение работ (зарплата, аренда...)
- В. Расходы на приобретение необходимого (материалы...)



Чем больше вы делаете предположений,
тем выше риск выйти из бюджета и
большим должен быть резерв.

В ЧЕМ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА?

Оценить весь проект
в целом, держать
в голове конечную
цель и ресурсы.

Часто планирование
занимает до 30%
времени проекта.

Понимать текущую
ситуацию и шаги
к цели («сквозное
видение»).

Системно решать
проблемы.

Оценить качество
готового продукта
и устранить его
недочёты.

ОТ СПИСКА ЗАДАЧ К ПЛАНУ

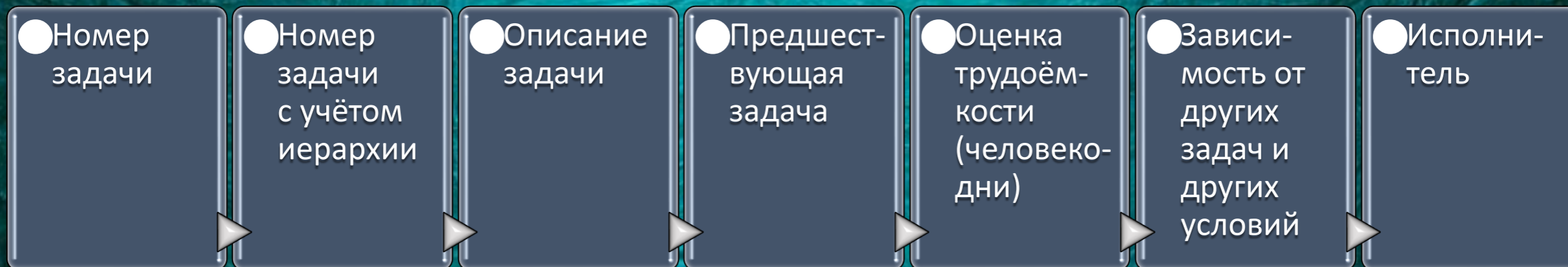
Определите оптимальную последовательность связанных задач.

Определите, кто их выполнит и что нужно для их выполнения. *Упущенная задача важнее неточной оценки!*

Удалите дубликаты или избыточные задачи.

Упорядочите задачи с учётом их иерархии.

ОТ ПЕРЕЧНЯ ЗАДАЧ К СРОКАМ



Дата завершения = Дата начала проекта + суммарная трудоёмкость

На дату завершения выполнен весь план работ и высвобождены ресурсы.

- A. Правильно начать. Распределить роли и объяснить сотрудникам их задачи и сроки
- B. Периодически проверять исполнение плана
- C. Решать проблемы на пути выполнения проекта
- D. Прогнозировать и предотвращать проблемы
- E. Регулярно проверять актуальность целей проекта

*Трата 50% времени
не эквивалентна
выполнению
50% работы.*

**ПРОСТОЙ КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ОБЪЁМА ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ
ЗАДАЧА РЕШЕНА ИЛИ НЕ РЕШЕНА.**

ЕСЛИ ЧТО-ТО ИДЕТ НЕ ТАК?

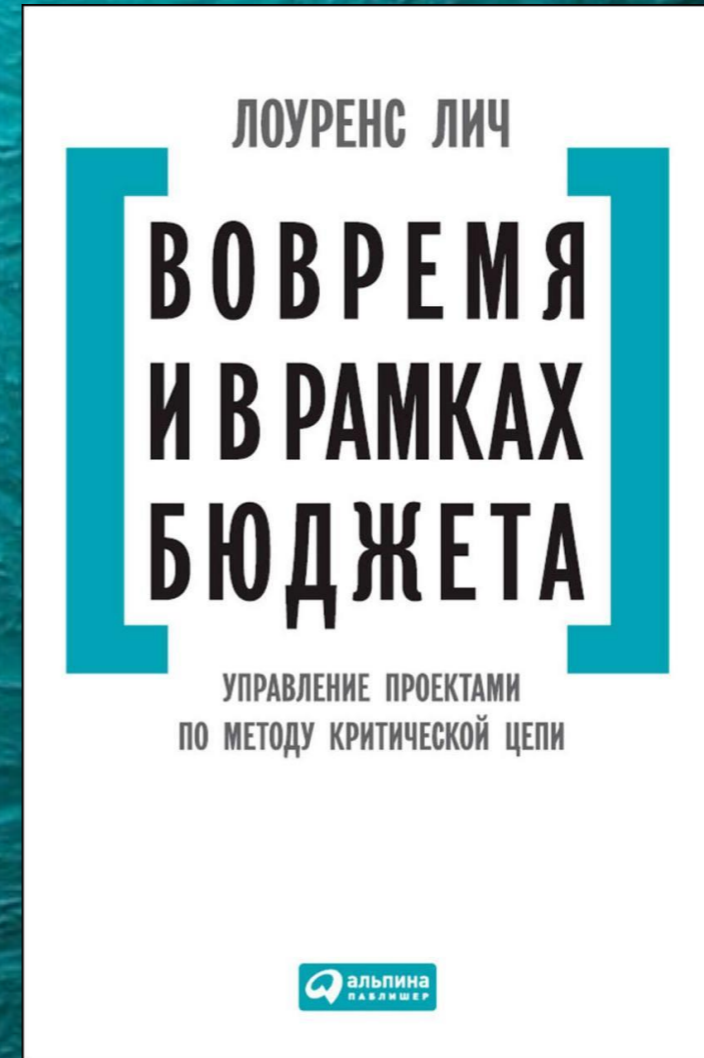
- Текущий статус
- Проблемы
- Управление рисками
- Управление изменениями

Доверяй исполнителям,
но проверяй ход работ

- Контроль по
- позиции в плане проекта
 - по тренду

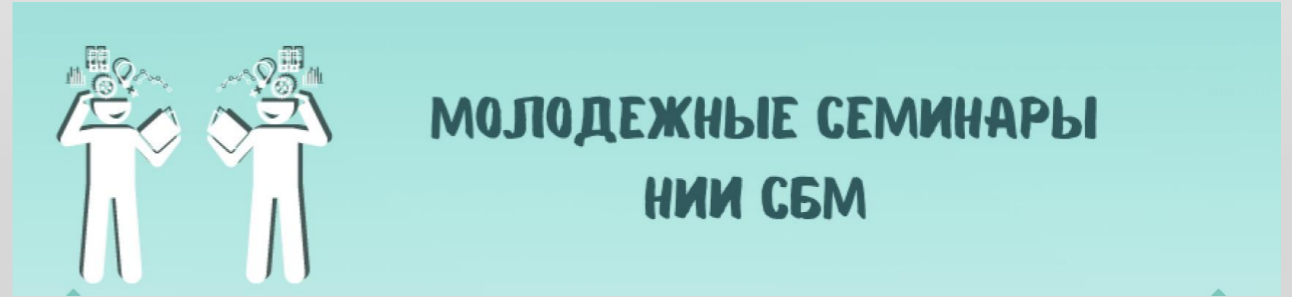
Проект готов на 50%.
Резерв может быть использован
не более чем на 50%

ХОТИТЕ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ?





НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
СИСТЕМНОЙ БИОЛОГИИ И МЕДИЦИНЫ
РОСПОТРЕБНАДЗОРА



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

K.GORBUNOV@SYSBIOMED.RU

WWW.SYSBIOMED.RU