

Лекция 2

Менеджмент, лидерство и формирование команды

Вопросы лекции

- 1 Общие принципы управления ИТ-ПРОЕКТАМИ
- 2 Формулировка целей.
- 3 Планирование и реализации стратегии.
- 4 Линейна и матричная структура.

1 ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТАМИ

Организация (проект)— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей

Цели — это конечные состояния организации (проекта), желаемый результат, которого стремится достичь группа, работая вместе.

Организация или проект считается успешными, если они достигли своей цели.

Результативность —
это когда делаются
правильные вещи

Эффективность —
когда вещи создаются правильно

Успешным считается решение, которое реализуется результативно и эффективно

Задание — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задание предписывается работнику, а не его должности.

Формулировка целей

1. Цели должны быть *конкретны* и *измеримы*.
2. Цели должны быть ориентированы во времени.
3. Цели должны быть достижимы.
4. Цели должны быть взаимно поддерживающими.

Анализ

1. Где сейчас находится организация?
2. Где она должна находиться в будущем?
3. Что делать?

Планирование реализации стратегии

Выбор общей стратегии

Тактика – это краткосрочная стратегия.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, облегчающее достижение целей

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации

Правило (инструкция) точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Бюджет – это метод распределения ресурсов в количественной форме для достижения количественных целей.

Этапы управления по целям

1. Выработка четких, кратких целей.
2. Планирование действий по их достижению.
3. Систематический контроль и оценка работы.
4. Принятие корректирующих мер при выявлении отклонений.

Линейная и матричная структура

Единоначалие - принцип организации управления, свойственный централизованным, *линейным* структурам управления и состоящий в том, что *главные функции и полномочия* руководства на предприятии, в учреждении, подразделении концентрируются в руках *одного лица*.

2 стороны

подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним

любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно, комплексность разработок должна учитывать мнения компетентных специалистов

Степень централизации:

- зависит от вида организации,
- конкретной ситуации в подразделении,
- должна вырабатываться с учетом конкретных обстоятельств.

Основной принцип централизации

«Вассал моего вассала – не мой вассал»,

Централизация позволяет обеспечить жесткую координацию звеньев в рамках системы управления

Матричная схема управления

По вертикали – продукты (проекты)

По горизонтали – функции.

Каждый сотрудник имеет двух руководителей одновременно.

Не всегда эффективна из-за фундаментальных конфликтах интересов между руководителями проектов и руководителями групп профильных специалистов

В ИТ-сфере важно использовать горизонтальные связи (peer-to-peer) между работниками различных подразделений, поскольку многие вопросы решаются во взаимодействии разнопрофильных специалистов

Несмотря на формальное единоначалие, на практике в ИТ-компаниях работает децентрализация и многосторонние управленческие связи

Норма управляемости –

это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – это обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Различие полномочий и власти руководителя

полномочия определяют,
что руководитель *формально*
имеет право делать

власть определяет,
что руководитель
действительно может сделать.