

Проектное управление: горе от ума или радость незнания?

Денисова Ариадна

Сегодня многие российские компании переходят на проектную организацию труда. Однако вместо ожидаемого результата управление проектами часто приносит дополнительную головную боль руководителю компании. Автор статьи сделала попытку ответить на вопросы "кто виноват?" в неудачах и "что делать?" для построения по-настоящему эффективной системы управления проектами.

Шесть этапов управления проектами:

1. Энтузиазм.
2. Разочарование.
3. Паника.
4. Поиск виновных.
5. Наказание невиновных.
6. Похвала и награждение не участвовавших в проекте.

Как часто ваши проекты развиваются в соответствии с вышеприведенным сценарием? Опыт проведения тренингов и выполнения консалтинговых программ в сфере проектного менеджмента показал, что в этой сфере существуют определенные тенденции, причем не всегда положительные. "Кто виноват?" и "что делать?" мы попытаемся определить в настоящей статье.

Прежде всего поражает то, что основное внимание методика проектного управления уделяет не конечному результату, а процессу его достижения. К тому же большинство семинаров и тренингов по управлению проектами направлены исключительно на теоретическую передачу знаний. В итоге их участники, вернувшись на рабочее место, сталкиваются с тем, что "все понятно, но что конкретно?", иными словами, неясно представляют себе, какой реальной цели они должны достичь.

Каждый участник проекта должен, прежде всего, обладать его видением. Как показывает практика, мнения на этот счет расходятся. Более того, иногда даже руководитель организации не может объяснить, каких результатов ожидает от выполнения конкретного проекта. В таком случае чего же тогда требовать от его подчиненных?! Вот и получается, как в известной басне о лебеде, раке и щуке.

Надо помнить о том, что любой проект - это уменьшенная модель организации. Поэтому он требует постановки задач, соответствующих ее общим целям. Только тогда сотрудники смогут понять собственные задачи. Зачастую уже одна постановка целей управления проектами помогает решить существующие проблемы. Но, естественно, этого недостаточно.

Интересно также и то, что существующее видение, как правило, носит процессный характер, причем заказчик - лицо, получающее результат проекта, - выступает в роли преследователя, а исполнители - в роли жертвы. Но это уже проблема клиентоориентированного подхода.

Когда сотрудникам предлагается поставить цели проектов, возникают другие трудности. Часто они не могут определить конкретного потребителя результата проекта (что неудивительно, поскольку сам результат неизвестен). Особую проблему вызывают результаты качественного характера, которые трудно измерить, но необходимо получить.

Обычно сотрудники предлагают одну-единственную цель и с трудом разбивают ее на подцели.

В итоге перед компаниями встают проблемы, связанные с оценкой эффективности работы сотрудников и распределением вознаграждения за труд. Получают все поровну либо по должности. Как следствие - отсутствие мотивации к работе по проекту. Вот на этом этапе и возникает разочарование.

Руководство бросается искать пути выхода из кризиса, впадает в панику, начинает хвататься за любые спасательные средства: проводит реорганизацию, реинжиниринг, обучение сотрудников, перекраивает штатное расписание. Но "воз и ныне там". И тут наступает этап поиска виновных: головы летят прочь, подбираются новые сотрудники, либо проводится тренинг по командообразованию для сплочения оставшихся. И, наконец, на заключительном этапе - поощрения и наказания - виновными почему-то оказываются те, кто к проекту никакого отношения не имел. Да и кого наказывать в такой ситуации, если непонятно, в чем проблема?

Встречаются, конечно, и диаметрально противоположные ситуации, когда с целями все хорошо, но вот процесс хромает. Особые затруднения вызывают оценка рисков проектов (у многих возникает вопрос "зачем оно нужно?") и процедура мониторинга хода выполнения проектов ("когда надо контролировать и как?").

Большинство компаний не документируют процессы управления проектом, ограничиваясь календарным графиком работ, приказами и распоряжениями, а также бюджетом. О том, что существуют особые формы для пошагового проектного управления (регламенты по управлению рисками, коммуникациями, управлению качеством и т. п., стандарт управления проектом, матрица функций и т. д.), специалисты и не представляют. Хотя признают их важность и необходимость. Но самостоятельно разрабатывать эти формы никому не хочется.

Часто сотрудники компании в состоянии сами решить собственные проблемы, но, к сожалению, возможность обсудить их коллективно и достичь единогласия им не предоставляется.

Что же делать в таком случае, как выйти за границы "порочного круга" шести этапов проекта? Единого рецепта может и не быть, однако отдельные мероприятия, способные упорядочить процедуру управления проектом, существуют. Мы предлагаем простой алгоритм управления проектом, а также руководство к действию на каждом из его этапов.

Подготовительный этап

1) Определить видение проекта. Разработать цели и задачи. Установить показатели оценки эффективности проекта (см. рис. 1).

При определении целей проекта у участников часто возникают трудности, которые связаны с тем, что цели путают с показателями эффективности. Отличия целей от показателей эффективности заключаются в том, что первые определяют количественный или качественный уровень показателей эффективности, которого мы хотим достичь. Отсюда вытекают основные требования, предъявляемые к целевым ориентирам: цели должны быть измеримыми и реалистичными.

Обычно эффективность выполнения проекта оценивается по следующим показателям: удовлетворенность клиента (которая, в свою очередь, должна быть измеряема), сроки, качество выполнения работ, заданное количество производимого результата, финансовые показатели, достижение стратегических целей компании. Можно добавить сюда также и удовлетворенность персонала, поскольку она во многом определяет качество работы и другие показатели эффективности, а также может быть оценена количественно.

Каждый из показателей подразделяется на более мелкие составляющие. Например, качество оформления документа может оцениваться с точки зрения соблюдения ГОСТов и стандартов по каждому из параметров: расположение колонтитулов и их содержание, отражение необходимой информации и т. п. Очень важно, чтобы показатели

эффективности, как и цели, подлежали если не количественной, то хотя бы качественной оценке. В последнее время чаще всего для установления и контроля показателей эффективности используют такие инструменты, как сбалансированная система показателей (BSC), технология управления эффективностью деятельности (PM) и их разновидности.

2) Сформировать команду проекта.

Организация команды проекта - дело очень ответственное, поскольку требует не только профессионального отбора, но и совместимости участников, а также создания особой атмосферы командного духа. Если предполагается, что команда будет постоянной, т. е. ее состав не изменится в зависимости от проекта, то целесообразно провести специальные командообразующие мероприятия.

3) Составить матрицу ответственности, назначить ответственных.

Этот этап предполагает закрепление за каждым из участников проектной команды отдельных процессов и определения управленческих функций каждого из них. Пример упрощенной матрицы ответственности, составленный одним из участников тренинга, выглядит следующим образом (см. табл. 1).

Такая матрица позволяет создать должностные инструкции для всех участников проекта.

При этом нужно строго отслеживать факты дублирования функций, которые указывают на необходимость пересмотра схемы разделения трудовых функций в проекте.

4) Провести анализ внешней и внутренней среды проекта.

Проще всего проводить такой анализ по матрице SWOT - сильные/слабые стороны, возможности, угрозы (см. рис. 2).

5) Оценить риски проекта, определить мероприятия по снижению рисков.

Анализ рисков проекта нацелен на то, чтобы дать оценку степени серьезности выявленного рискового события, вероятности его наступления и чувствительности проекта к нему. Риски проекта тесно переплетаются с угрозами, выявленными на предыдущем этапе.

Определение источников риска начинается с составления списка всех факторов, которые могут затормозить работу над проектом, а также результатов их воздействия. Для каждого выявленного риска должно быть определено следующее:

- нежелательные события;
- все последствия события;
- степень серьезности влияния события;
- вероятность того, что событие произойдет;
- время, когда вероятное событие произойдет;
- взаимосвязь данного события с другими частями этого же проекта или иными проектами.

Оценка риска производится в соответствии с матрицей риска (см. табл. 2.).

Далее необходимо определиться с возможными реакциями на риск. Таковых может быть три:

- минимизация - снижение вероятности возникновения риска либо уменьшение его влияния на цели проекта;
- избежание - устранение причин риска, а следовательно, и самого риска;
- принятие - согласие на возникновение риска и принятие его последствий. Может быть активным, когда стараются смягчить последствия, и пассивным, когда принимают то, что есть.

6) Составить календарный план выполнения проекта.

В графике должны быть указаны этапы проекта, их длительность и исполнители (см. рис. 3).

7) Определить контрольные точки для мониторинга проекта.

Контрольные точки представляют собой те моменты, в которых можно отследить эффективность выполнения этапов. На рис. 3 контрольные точки представлены в виде решающих моментов и обозначены черными треугольниками.

8) Распределить ресурсы проекта: составить бюджет и планы по ресурсам; спланировать поставки.

Эта функция, как правило, отдается на откуп специалистам соответствующих подразделений (при условии, что организационная структура компании имеет матричный тип). Но нередко сами руководители проектов занимаются финансовым и материальным планированием. Для этого используются традиционные формы бюджетирования: составляются бюджеты по каждому виду ресурсов и единый сводный бюджет.

Выполнение проекта

1) Проводить мониторинг хода выполнения проекта в контрольных точках: сроков, стоимости, качества, рисков, материальных ресурсов, эффективности работы сотрудников.

Здесь следует определиться с периодичностью анализа хода выполнения работ. Некоторые предпочитают проводить мониторинг время от времени, другие проводят постоянный контроль с помощью автоматизированных систем управления и специализированных информационных систем. Главное - не надо бояться в случае обнаружения несоответствий изменять исходные параметры планирования проекта, поскольку ошибки могли закрасться уже в самом начале работ.

2) Проведение совещаний по проекту.

Примечателен тот факт, что такое, казалось бы, простое действие, как проведение общих собраний по проекту, вызывает иногда самые большие затруднения, так как в процессе совещания участники с трудом приходят к единому решению. В данном случае необходимо прежде всего выработать общие правила проведения совещаний, а также найти опытного руководителя-фасилитатора, который сможет координировать процессы принятия решений. Наиболее эффективными приемами проведения совещаний можно считать техники группового принятия решений (среди них метод мозгового штурма, диаграмма Исикавы ("рыбьи кости"), метод "6 шляп" Эдварда де Боно, техника "Бритва Оккама" и др.).

Завершение проекта

1) Издание приказа о закрытии проекта.

Данный документ является официальной констатацией факта завершения проекта. Его подписание позволяет участникам приступить к заключительным операциям проектного управления.

2) Оценка эффективности выполнения проекта.

Для оценки эффективности необходимо сравнивать текущие показатели с плановыми или стандартными. Чтобы установить плановые показатели или стандарты, надо накопить определенную статистику, для этого служит следующий этап.

3) Анализ ошибок и достижений.

Этот этап очень важен, поскольку позволяет выявить существующие недостатки и усовершенствовать систему управления проектами, а также отследить динамику показателей по различным проектам.

Можно посоветовать обязательно праздновать успешное завершение проекта всей командой, так как это позволит отметить все достижения сотрудников и стимулировать их к работе на новых проектах.

4) Распределение проектного фонда оплаты труда.

Механизм такого распределения может быть различным. Основные методы распределения фонда оплаты труда в проектах были рассмотрены в № 3 (46) журнала

"Управление компанией" за 2005 г. Отметим лишь, что механизм стимулирования должен быть достаточно гибким и учитывать особенности каждого проекта.

Следование указанным рекомендациям позволяет выстроить систему управления проектами в соответствии со следующими этапами:

1. Планирование с энтузиазмом.
2. Планомерное выполнение.
3. Тщательный мониторинг хода выполнения.
4. Торжественное завершение.
5. Поиск отличившихся.
6. Похвала и награждение участников.