

И опыт...

Вышневиый Виктор

ВымпелКом ОАО

В нашей компании проектный офис был создан несколько лет назад. Это решение было обусловлено стремлением повысить эффективность выполнения стратегических проектов компании.

Можно, однако, выделить три условия, наличие которых позволяет успешно реализовывать проекты в отсутствие такой формы управления, как проектный офис:

- 1) высокий уровень общего менеджмента в компании;
- 2) эффективное кросс-функциональное взаимодействие между подразделениями;
- 3) высокая культура проектного управления в подразделениях - традиционных участниках проектов.

Руководство

Межфункциональные проекты координируются на уровне правления компании. В соответствии с традиционной схемой у проекта есть как руководитель, так и спонсор. Руководитель административно подчиняется спонсору, а тот, в свою очередь, подотчетен управлению. В особо важных случаях структура спонсорства выглядит более "весомо": есть спонсор, "плотно" опекающий проект, и управляющий комитет, периодически (примерно два раза в месяц) получающий информацию о состоянии проекта и разрешающий наиболее тяжелые проблемы. Состав управляющего комитета может изменяться от случая к случаю. В него может входить и CEO (Chief Executive Officer - главный исполнительный директор, генеральный директор), и вице-президенты.

Спонсором проекта в нашей компании чаще всего становится один из ее вице-президентов, он может также входить в правление. Руководитель, как правило, менеджер среднего или высшего звена (в зависимости от важности проекта). Эта триада: правление компании, вице-президент в качестве спонсора и занимающий высокую должность сотрудник в роли руководителя проекта - является одновременно и проектной, и административной вертикалью управления, что весьма эффективно. Массу вопросов удается решить, не доводя их до правления, - на уровне взаимодействия спонсора и руководителя (особенно если это проблемы, возникающие на стыке проектов). При этом, разумеется, учитываются установленные правлением приоритеты.

Какой проект считается важным?

Тот, который позволяет бизнесу приобрести существенно новое качество и/или значительно улучшить финансовые результаты; дает возможность компании адаптироваться к текущим (а еще лучше к будущим) условиям; обеспечивает серьезные конкурентные преимущества.

Ребрендинг является основой для выстраивания новых отношений с абонентами; этот процесс должен положительно повлиять на устойчивость клиентской базы и в конце концов увеличить прибыль. Программа лояльности также позволяет повысить доход за счет уменьшения оттока абонентов, что особенно важно в условиях насыщения рынка. Результатом проекта по малым и средним предприятиям стал новый механизм работы в этом сегменте, дающий возможность не только расширить абонентскую базу, но и наладить обратную связь, эффективно подстраиваться под нужды клиентов.

Управление рабочей группой

Если над проектом работают сотрудники разных подразделений, используется матричная структура, основанная на двойном подчинении - административному руководителю и начальнику проекта. В период создания рабочей группы могут возникать определенные проблемы. Руководителей подразделений, сотрудники которых войдут в

проектную группу, необходимо привлекать к ее формированию, подробно информировать о целях и ходе исполнения проекта, объяснять суть относящихся к ним (руководителям) задач, выслушивать и учитывать их мнение. Это существенно упрощает сложный процесс взаимодействия в матричной структуре. Подразделения, которые регулярно участвуют в проектах, например ИТ, уже выработали механизмы, позволяющие эффективно встраиваться в "двоевластную" структуру. Начальники таких отделов твердо знают, какую часть рабочего времени их сотрудники отдадут проекту.

Возможные проблемы

Это и перегрузка сотрудников, и конфликт приоритетов по административной и проектной линиям управления. Решение этих проблем является частью работы руководителя проекта и причиной его частого обращения к спонсорам. Например, для одного из проектов долго не могли найти маркетолога по бизнес-рынку из-за нехватки ресурсов в дирекции по маркетингу. Вопрос дошел до правления. Обсуждение было очень коротким. Проект важен? Да. Люди сильно загружены? Да. Значит, надо выделить сотрудника, но ограничить круг его обязанностей. Сразу же были согласованы ключевые задачи, остальные отброшены. На следующий день в рабочую группу был назначен конкретный человек, план проекта откорректирован.

Аутсорсинг, аутстаффинг или собственный ресурс?

Анализируя проект, в первую очередь следует оценить его риски и только затем затраты, связанные с оплатой труда руководителя.

Сложный проект, трансформирующий компанию, вряд ли позволит руководителю приходить всего на восемь часов в неделю. Как правило, подобный проект требует гораздо большего вовлечения, а также досконального знания корпоративной культуры и структурных особенностей компании, понимания того, как распределяются функциональные обязанности между подразделениями, какие вопросы на каком уровне решаются. Необходимо осознавать и чувствовать, каким внутренним рискам надо уделять первоочередное внимание. Это та информация, которую даже не узнают, а впитывают. Это те базовые знания, которые позволяют принимать правильные решения в условиях неопределенности. И что в таком случае может быть хуже варианта, при котором руководитель проекта приходит в компанию всего один день в неделю? Когда он успеет впитать в себя массу необходимой информации? Когда он будет осуществлять коммуникации? Отдать управление "приходящему папе" очень рискованно - руководитель должен быть на 100% знаком с компанией еще до старта проекта!

Конечно, такое возражение предполагает наличие в компании собственных, достаточно квалифицированных менеджеров проектов. Но в крупных, серьезных организациях они, как правило, есть.

Можно рассмотреть и другую ситуацию. Предположим, проект хорошо проработан, выполняется в основном подрядными организациями, каждая из которых знает лишь свою задачу. В этом случае отдать работу по координации действий подрядчиков на аутсорсинг, возможно, будет лучшим решением, которое позволит сотрудникам компании сосредоточиться на своих функциональных обязанностях. Отдав проектное управление высококвалифицированным профессионалам, вы, скорее всего, сможете минимизировать и риски, и затраты.

Что касается аутстаффинга, то оценивать возможность использования этого промежуточного между аутсорсингом и собственным ресурсом варианта следует исходя из особенностей конкретного проекта.
