

ПЛАНИРУЙТЕ И ОЦЕНИВАЙТЕ СВОИ УСИЛИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ

В настоящее время руководство процессом управления проектом происходит на основе имеющегося опыта или существующих инструкций. Необходимы более сознательное и систематическое планирование и оценка управленческой деятельности. Авторами представлен опыт практического внедрения соответствующей концепции, а также разработки с ее учетом корпоративного стандарта по управлению проектами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: планирование управления проектом, оценка управления проектом, ситуационное управление проектом



Фангель Мортен — президент Ассоциации управления проектами Дании (DPMA), ведущий консультант Fangel Consulting (Дания)

Харилд Хелен — сотрудница Fangel Consulting (Дания)

ВВЕДЕНИЕ

В процессе управления проектом основной акцент делается на том, как проводятся *работы* по его реализации. *Руководство* этим процессом, включая планирование и оценку организационных усилий, происходит интуитивно, на основе накопленного опыта, или в соответствии с существующими инструкциями (рис. 1).

Однако необходимы более сознательные и систематические планирование и оценка управленческой деятельности. В статье представлен опыт практического внедрения данной концепции, а также разработки корпоративного стандарта по управлению проектами с ее учетом.

Описанные концепция и методология разрабатывались и совершенствовались на протяжении последних десяти лет [2, 3].

1. Необходимость планирования и оценки усилий по управлению проектом

Опытный владелец или менеджер проекта может не увидеть необходимости планирования

Рис. 1. Основное различие между руководством управлением проектом и его осуществлением



и оценки управленческой работы. Для него быть профессиональным менеджером проектов значит уметь инстинктивно чувствовать, сколько организаторских усилий нужно приложить в определенной ситуации. Кроме того, на всех больших проектах всегда ощущается недостаток времени. Как же проводить «планирование управления»?

Существует несколько причин для того, чтобы уделять больше внимания сознательному планированию организаторской работы по управлению проектом:

- управление проектом используется для выполнения более широкого диапазона задач, однако опыт и знания, которые были получены в одной ситуации, не всегда могут автоматически применяться в другой;
- клиенты запрашивают документацию и гарантии правильности действий по управлению проектом;
- регулируемое планирование позволяет вовлекать в процесс управления как владельца, так и участников проекта;

- целенаправленное планирование и оценка организаторской работы являются эффективными инструментами обучения и передачи знаний по управлению проектами;

- задокументированное планирование проекта будет полезно при передаче управления проектом другому менеджеру.

Планирование организаторской работы особенно важно в начале трудоемких периодов управления проектом: подготовки, запуска, оценки и завершения проекта. Планирование и оценку организаторских усилий следует также проводить в ходе координирования проекта.

2. Методы планирования организаторских усилий по управлению проектом

Целью планирования усилий по управлению проектом является выявление управленческих проблем, которые могут возникнуть в течение определенного периода. Когда проблемы определены, можно организовать мозговой штурм по любой управленческой инициативе, например,

определить общие цели проекта и собрать совещание по запуску проекта.

При применении более системного метода процесс планирования и оценки состоит из десяти шагов.

Исследование:

- 1) проект и этап проекта (*Где?*);
- 2) характеристики проекта (*Почему?*);
- 3) проблемы в управлении проектами (*Что?*);
- 4) инициативы, направленные на решение проблем (*Как?*).

Отбор:

- 5) действия по управлению проектом (*Что и когда?*);
- 6) роли в управлении проектом (*Кто?*);
- 7) методы/формы управления проектом (*Как?*).

Оценка:

- 8) документирование выполняемых действий (*Что и когда?*);
- 9) документирование выполняемых ролей (*Кто?*);
- 10) оценка хода управления проектом (*Как?*).

Преимущество использования этого метода состоит в том, что основной акцент делается на планировании и оценке управления, а не на решении управленческих задач или даже задач по выполнению проекта. Пошаговая работа способствует развитию творческих инициатив и внедрению новаторских идей. Однако использование этой методики может ограничить свободу менеджера, если все внимание будет направлено на интерпретацию шагов.

Существует три проверенных на практике способа, с помощью которых можно продвинуть планирование и оценку управления проектом:

1. Документирование усилий по управлению проектами.

Можно назвать следующие типы документов:

■ *общий план по управлению проектом* отражает результаты исследования; цель документа — выделить наиболее важные аспекты, на которых должно быть сосредоточено основное внимание (документ создается по первым четырем шагам метода);

■ *план действий по управлению проектами*, в котором детально расписываются сроки, распределение задач и предложения по использованию методов в соответствии с описываемыми тремя шагами;

■ *журнал управления проектом*, в котором документируются и оцениваются выполненные управленческие действия согласно последним трем шагам.

2. Совещания по планированию управления проектом.

Некоторые совещания должны быть посвящены оценке текущего управления и планированию на последующий период. На них можно обсудить вопросы, соответствующие первым четырем шагам.

3. Обсуждение управления проектом как средство развития творческого потенциала:

- между владельцем/спонсором и менеджером;
- между менеджером проекта и его коллегами (как единичный случай или регулярно);
- при посредстве внутреннего или внешнего консультанта.

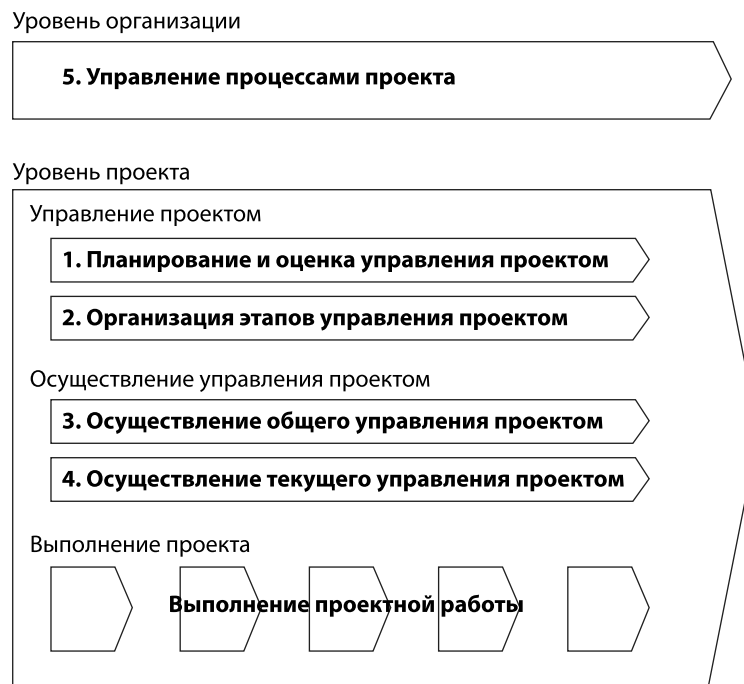
Планы по управлению проектом должны разрабатываться только на определенный период. Если план охватывает весь проект, его содержание будет слишком общим, что помешает определить необходимую организаторскую работу.

Как правило, совещания по планированию проводятся в начале этапов/периодов (подготовки, запуска, оценки и завершения проекта), когда требуются серьезные управленческие усилия. Обычно в таких совещаниях участвуют владелец/спонсор, менеджер и другие ключевые сотрудники проекта.

3. Планирование и оценка усилий по управлению проектом на практике

Авторы использовали описанные методы, работая в качестве консультантов по управлению проектами. Практика показала, что систематические планирование и оценка могут усилить

Рис. 2. Пять областей применения методики (Скандинавские национальные требования к компетентности)



организаторскую работу по управлению проектом. Однако при этом менеджеры легко забывают о планировании и оценке организаторской (в том числе собственной) работы и концентрируются на проведении управленческих мероприятий и даже собственно на реализации проекта.

Для того чтобы планирование и оценка управления проектами стала реальностью, следует включить эту тему в корпоративный стандарт по управлению проектами. Иногда необходимо даже переработать стандарт, что позволит сосредоточиться на планировании и оценке усилий по управлению проектами и снизить количество требований по использованию определенных моделей и методов.

Применение этого метода может показаться слишком затратным, однако оно предоставляет

свободу выбора способа управления проектом. Оно как бы «запускает двигатель» профессионального совершенствования в данной области. В качестве примера можно указать на разработку стандарта по управлению проектами для Датских Королевских Воздушных сил, который разрабатывался в соответствии с описанным выше принципом [4]. Другой пример применения данного принципа на практике — разработка новых Скандинавских национальных требований к компетентности (NCB) (рис. 2) на основе Международных требований к компетентности, разработанных IPMA (Международной ассоциацией управления проектами). В основу этого стандарта было положено обеспечение управления процессом.

Главный аргумент в пользу включения этого элемента в стандарт состоит в следующем:

именно умение анализировать процесс управления проектом и творчески подходить к выбору

необходимого подхода отличает топ-менеджера от простого менеджера проекта [1]!

ЛИТЕРАТУРА

1. Competencies in Project Management ISBN 87-985726-8-7 / Fangel, M. (Ed.). The Danish Project Management Association, 2005.
2. Fangel, M. (1989). «What is Qualified Project Management?» In: *Proceedings of NORDNET Symposium on Quality and Project Management*, Finland, August, pp. 17–19.
3. Fangel, M. (2000). «Methods for Planning the Management Efforts in the Project». In: *Proceedings of the IPMA 2000 World Congress on Project Management*, London, May, pp.22–25.
4. Jensen, P.B., Fangel, M. (2002). «Improving Project Management — by Broad Improvement in the Change Process». In: *Proceedings of the Project Management Institute Annual Symposium*, October 7–9.

Перевод **А. Исламовой**
Печатается с разрешения авторов