

Мы такого раньше не делали!



Управление проектами – что за птица и с чем её едят

Мечта любого руководителя – чтобы поручения исполнялись в срок, инвестиции давали отдачу, а возникающие проблемы решались оперативно и при минимальном его участии. При этом механизм должен быть полностью прозрачен, работать по ясным правилам и не зависеть от человеческого фактора. Добиться этого и помогает система управления проектами.



Самый титулованный менеджер проектов в России Вадим Богданов снова посетил Оренбург. На этот раз в его планах не только участие в телепроекте «Бизнес-класс» и VI Евразийском экономическом форуме, но и проведение обучающих семинаров по управлению проектами для политиков и бизнесменов региона.

Шаг 1. Проект или нет?

Пироги печёт сапожник

Допустим, вам нужно получить результат, уложившись в определённое время и в ограниченный бюджет. Например, отремонтировать квартиру к приезду родственников, за лето построить дачу или вывести на рынок новый продукт. Но уже на этом этапе появляется множество вопросов. А закупить канцтовары для организации – это проект? А провести платёжку в банке в строго заданные сроки?

Главное отличие проекта – получение продукта (или результата), который раньше вы никогда не производили. Например, издание журнала для издательского дома – не проект, а рутинная работа, а если издать журнал решит строительная компания – это проект.

Шаг 2. Выгоды

Договариваемся на берегу

Первым делом инициатор проекта должен ответить себе, а потом и команде на вопрос «Зачем?». Проще говоря, определить ценность, выгоду от проекта (получение прибыли, формирование имиджа...). Допустим, нужно остановить текучку кадров в организации. Инструментом для достижения этой цели может быть выбрано проведение новогоднего корпоратива (проект), чтобы сплотить коллектив. Каков должен быть результат, заказчик и исполнитель решают заранее, обговаривая критерии успешности. Может выясниться, что некоторые ожидания участников нереальны: например, невозможно уложиться в сроки или получить желаемую прибыль. В этом случае ключевые участники проекта могут отказаться от его реализации.

Шаг 3. Команда

Затраты на управление проектом должны быть адекватны выгодам от него

Организационная структура предприятия стабильна и инертна, так как рассчитана на текущее производство. А для выполнения проекта могут потребоваться сотрудники разных подразделений. Кто кому должен подчиняться, кто и за что нести ответственность, ведь поставлена задача, выходящая за рамки должностных инструкций каждого? Если не учесть эти моменты, могут возникнуть конфликты. Наиболее надёжно – создать отдел, куда переводятся необходимые сотрудники, и руководитель отдела отвечает за результат. На текущие, не проектные дела они не отвлекаются. Однако этот способ и самый дорогостоящий и оправдан лишь при длительных, масштабных и ресурсоёмких проектах.

Шаг 4. План

Не так страшны первые 98 процентов, как вторые 98 процентов проекта

При составлении перечня этапов и работ проекта важно определить систему объективной оценки промежуточного результата, метрики отклонения по срокам, бюджету... Чтобы в любой момент, сравнив текущий ход работ с планом, получить прозрачные данные и понимание, какие проблемы предстоят. Иначе оставшиеся до завершения работ 2 процента будут затягиваться до бесконечности. Критерии (метрики) должны быть прогнозирующими, а не запаздывающими, то есть просто показывающими, что было в прошлом. И надо быть готовыми к корректировке: ни один проект не выполняется строго по плану.

Кроме планирования сроков, бюджета и объёма работ важно учесть возможные риски и составить план реагирования на них. Выявить заинтересованные стороны, которые могут повлиять на достижение результата (например, при строительстве дачи – пожарные, соседи...).

Шаг 5. Мотивация

Зачем работать вхолостую?

Ключевой фактор успеха – мотивация команды. Все активные сотрудники, способные эффективно вести проекты, и без того, как правило, несут большую производственную нагрузку. Лишая их возможности «подрабатывать» на проекте, экономя на премировании по итогам проекта, компания больше теряет, чем приобретает.

Однако интенсивность работы не гарантирует достижения результатов проекта и удовлетворённости заказчика. Для этого существует специальная схема расчётов премий с учётом трудозатрат и прибыли от результата, в которой учитываются такие показатели, как число выполненных задач; количество задач, выполненных в срок; есть задачи, выполненные лучше нормативов; количество переделок; срывы сроков; средняя оценка руководителя (заказчика) за период.

Шаг 7. Закрытие

Всем спасибо, все свободны!

На этапе закрытия проекта анализируются его результаты (сам продукт) и делаются выводы. Основой для извлечения уроков являются данные о проблемах, возникших в ходе проекта и мешавших его выполнению в соответствии с планом. Завершённым проектом признаёт не его руководитель. Должны существовать процедура проверки проекта и признания его завершённым, а также критерии, определяющие завершённость проекта. Если проект не соответствует этим критериям, он остаётся открытым до тех пор, пока руководитель проекта и команда не выполнят все требования для его закрытия.

Шаг 6. Исполнение

Руководствуемся здравым смыслом.

Действия руководителя по набору команды, выдаче задач и сбору отчётности о фактическом исполнении проекта. Скорее всего, вы уже проходили этапы стандартизации бизнес-процессов в вашей компании и заметили, что разумная регламентация даёт значительный эффект, а избыточная бюрократизирует процесс и затрудняет получение результата.

В регламенте управления проектом описываются общие для всех проектов правила постановки задач и отчётности по ним. Как и в случае с любым другим бизнес-процессом (повторяющейся деятельностью), описание процесса проекта и его шагов, разработка заготовок и шаблонов, которые можно использовать в ходе работы, существенно упрощают его выполнение.