

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	9
Что такое проект	9
Кто такой руководитель проекта	11
Владелец продукта и менеджер проекта	18
КОНТЕКСТ ПРОЕКТА	19
Из чего складывается контекст	20
Контекст и организационная структура	33
Контекст и спонсор проекта	36
ЦЕННОСТИ AGILE И ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДОЛОГИИ	39
Роль методологии	39
Контекст — ключ к методологии	43
Подрядчики и контракты	48
Реагирование на риск	54
Еще раз о документации	58
ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ	61
Формальные и неформальные аспекты	62
Структурированная подача и контекст	64
Умение говорить «нет»	69
Не бойтесь спросить	72
Для чего рассказывать истории	73
Не спорить с критикой и давать обратную связь	74

В ПРОЦЕССЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА	75
Информация доступна	76
Если все пошло не так	77
Чувство собственника	80
Перфекционизм, или управление качеством	81
Extra-миля	82
НА ЗАВЕРШАЮЩИХ СТАДИЯХ	85
Вовремя остановиться	86
Извлеченные уроки	89
Он такой один	91
Все приходит с опытом	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93

Предисловие

Мне всегда нравились старые книги. Еще школьником, разбирая отцовские учебники, сохранившиеся с его студенческих лет, я наткнулся на пособие по экономической теории. Книга была потрепанная, содержала много незнакомых слов и формул, но первые страницы были написаны понятно даже для меня, простого школьника из обычной школы, несмотря на то что пособие было составлено по университетской программе. Сначала я прочитал про историю развития товарно-денежных отношений, про основные экономические теории; когда дочитывал первую главу, то уже на примитивном уровне понимал взаимосвязь между покупательским спросом и ценой на товар, представлял себе влияние инфляции на экономику.

Прочитав одну главу учебника, я получил достаточно поверхностные знания. Сегодня разобраться в этих вопросах можно, просмотрев несколько роликов на YouTube, где информация подается доступно и в компактной форме, или прочитав тематические посты в любой социальной сети, но именно в тот день в детстве я, наверное, окончательно осознал глубину и сложность товарно-денежных отношений. С изменением любой составляющей экономики, например с изменением цены на товар в отдельном магазине, торговой сети в целом или по всей стране, мы получим не менее значимую реакцию по другим смежным процессам (если речь идет о цене, то это может быть покупательский спрос, как следствие — иная заинтересованность производителей, изменившийся объем налоговых отчислений и десятки других возможных реакций, которые правильной

называть и оценивать в связке с конкретными экономическими ситуациями).

Описывать системную взаимосвязь событий и последующих изменений можно не только в экономике, но и в не менее сложных областях знаний и формах человеческой деятельности. Такую связь можно проследить на примере ИТ-технологий (появление новых языков программирования после появления новых типов устройств), медицины (продажа таблеток от мигрени, которые, в свою очередь, вызывают бессонницу), строительства (демонтаж несущей стены квартиры в панельном доме, приводящий к разрушению здания), кулинарии, спорта, производства автомобилей — список можно продолжать бесконечно, но каждое системное изменение в любой из этих сфер требует комплексного подхода, понимания взаимосвязи и влияния происходящих изменений на смежные процессы, проекты и функции.

В этой книге мы рассмотрим, как работает логика изменений, когда она применяется как инструмент влияния на уже существующую и функционирующую систему или ее часть. Здесь будут сформулированы основные рекомендации в области проектного менеджмента, многократно проверенные автором на практике при работе с проектами и компаниями различного типа. Они помогут проектному менеджеру избежать распространенных ошибок, поскольку он обычно сосредоточен на запуске проекта любой ценой, без учета ограничений и возможностей среды, в которой проект реализуется, а главное — без ориентации на то, как проект повлияет на другие изменения, происходящие внутри отдельной функции или компании в целом. Книга будет полезна всем, кто интересуется темой управления проектами, а также руководителям и проектным менеджерам, которые проводят изменения внутри организаций или для организаций.

Книга не содержит универсальных инструкций, не предлагает революционный рецепт реализации задач проекта (проектный менеджмент, безусловно, должен опираться на методологию, но ее следует выбирать в зависимости от специфики

организации и проекта в частности; этот вопрос рассмотрим ниже). Книга не является учебным пособием по введению в проектный менеджмент и ориентируется на уже сформированное у читателя понимание основных инструментов и подходов к проектному управлению.

Вот основные вопросы, которые мы обсудим:

- почему проект важно рассматривать в комплексе с изменениями, происходящими в организации;
- какие качества необходимы проектному менеджеру;
- как реализовывать проект в обстоятельствах ограничений и неопределенности;
- почему не всегда количество запущенных в работу проектов говорит о профессионализме руководителя;
- чем полезна проектная методология и как ее применять.

Разделы книги поэтапно описывают ключевые элементы проектной деятельности. Читать рекомендуется по порядку следования глав: первая часть предлагает системный взгляд на управление проектами, учитывающий особенности контекста, вторая ориентирована на практические рекомендации в области проектного менеджмента.

Надеюсь, книга позволит читателю взглянуть по-новому на сферу управления проектами, а предложенные рекомендации будут полезны для применения любых изменений в организациях. Предложения, вопросы и обратную связь всегда буду рад получить на электронную почту info@sfilimonov.com.

Составляющие проектной деятельности

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ

Введем определение термина «проект» — основного понятия, на базе которого сформированы дальнейшие теоретические построения в этой книге. Под словом «проект» будем понимать общепринятое определение этого понятия (сформулировано на базе Project Management Institute¹), для которого характерны два главных признака:

- 1) обязательная ограниченность во времени;
- 2) результатом является конкретный продукт (не обязательно осязаемый).

В виде проекта можно представить любое целенаправленное уникальное изменение в организации, начиная от закупки оборудования (целью проекта может быть, например, реализация новой схемы взаимодействия с поставщиком) и заканчивая запуском нового продукта на рынок или внедрения ИТ-системы в компанию. Основная задача, стоящая перед руководителем проекта, — определить четкие границы начала и завершения проекта и зафиксировать конечный результат в виде полученного уникального продукта или решения, не имеющего аналогов в данной организации.

¹ Project Management Institute (PMI) — международная организация по управлению проектами, которая осуществляет разработку стандартов, исследований и пр. в области проектного менеджмента. — *Прим. авт.*

На практике каждая компания по своему усмотрению выстраивает подход к проектной работе в зависимости от актуальных целей и своего представления о понятии «проект». Можно сформулировать жесткие критерии (например, потребность в финансировании, уровень трудоемкости и т.д.), при соответствии которым продукт должен быть реализован в качестве отдельного проекта. А можно большинство изменений рассматривать как проект с одним критерием — если в результате изменений формируется уникальный продукт или решение. В первом варианте ограниченный набор проектов позволяет компании сконцентрировать ресурсы на действительно важных инициативах и задачах, но многие изменения, происходящие за рамками проектной деятельности, выпадают из фокуса зрения руководства. При втором подходе можно повысить прозрачность управления (при условии что процесс системно выстроен) за счет единого реестра изменений всех элементов организации с понятным статусом этих элементов и их этапностью. Основные минусы второй стратегии — слабоуправляемый рост числа проектов, а также возникновение регулярных конфликтов по приоритетам. Возникающие по ходу работы изменения часто непоследовательны, носят локальный или противоречивый характер.

Поиск баланса между проектной (касается системных изменений) и операционной (относится к регулярным повторяющимся процессам) деятельностью — управленческий ребус для многих компаний. Любая операционная активность когда-то была результатом реализации проекта или проектов. Соответственно, качество проектной деятельности в конечном итоге определяет качество и глубину рутинных процессов компании, другими словами, определяет ее устойчивость на рынке и конкурентоспособность. Независимо от сформировавшихся подходов, принципов и правил проектного менеджмента в данной организации проект всегда является инструментом внедрения изменений и не может существовать в отрыве от системы управления, внутренних и внешних ограничений, с учетом которых организация функционирует и развивается.

КТО ТАКОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Кого считать руководителем проекта — наверное, ключевой вопрос при внедрении изменений в организации. Так как основная задача этой книги заключается в ориентации на практическое использование и сопровождение проекта в реальных организационных условиях, мы не будем подробно останавливаться на сопоставлении различных определений, которые даются в деловой литературе для понятия «руководитель проекта» (менеджер проекта, проджект-менеджер, проектный менеджер). Суть этих определений тождественна. В качестве отправной точки воспользуемся определением, которое дает PMI: руководитель проекта — это назначенное организацией лицо, возглавляющее команду и ответственное за достижение целей проекта.

Функции проектного менеджера могут выполнять различные сотрудники в организации; вовсе не обязательно занимать должность руководителя проекта, чтобы управлять проектом, можно находиться на различных должностях в компании. Масштаб проекта, глубина внедряемых изменений и степень влияния этого проекта на другие процессы в организации — все эти аспекты определяют перечень и необходимый уровень компетенций руководителя проекта. Его роль непросто определить однозначно, она зависит от специфики проекта, состава команды и решаемых задач. Невозможно провести универсальную аналогию, пытаясь осознать роль руководителя и оценить потенциальную пользу от его деятельности. Нельзя сделать глобальное обобщение и во всех случаях сравнить руководителя проекта с дирижером оркестра или тренером футбольной команды — конечно, на основании некоторых задач и функций подобные параллели возможны, но такие аналогии всегда должны быть привязаны к конкретной роли и организационной специфике; универсальные сравнения не отражают реального функционала проектного менеджера, работающего над реализацией конкретного проекта.

Посмотрим на вопрос с другой стороны: выделим те роли и задачи, которые не относятся к функциям руководителя проекта и не должны формировать его круг обязанностей. Например, он не обязан заниматься организацией встреч с командой и собирать информацию по стадии готовности проекта. Если участие сводится к формальному отслеживанию динамики работ без какого-либо влияния на процесс и к поверхностному обновлению проектной документации, данная роль не является ролью руководителя проекта (на практике это значит, что функции проектного менеджера взяли на себя другие участники проектной команды — функциональные специалисты, эксперты и т.д.). Такое случается, если у руководителя проекта нет достаточных компетенций для погружения в специфику задач, а также в том случае если внутри команды начинаются конфликты или ролевая модель проекта изначально выстроена неверно (последний из этих вариантов самый опасный, так как представляет изначально заложенный риск провала проекта). В крупных проектах задача организации встреч и сбора статуса готовности без какого-либо погружения в суть процесса может поручаться администратору или другим сотрудникам, осуществляющим организационное сопровождение.

Проектный менеджер — всегда исследователь. В среднем не менее десяти процентов рабочего времени, особенно на начальных этапах, он должен тратить на исследование сферы бизнеса или функциональной области, к которой относится проект. Это может быть изучение внешних источников информации, опросы экспертов, анализ опыта смежных проектов, которые были реализованы данной организацией или другими компаниями. Без понимания основных определений и процессов, которые проект должен доработать или изменить, начинать его реализацию не имеет смысла. Умение выстроить информацию в понятную структуру, не являясь глубоким экспертом в этой области знаний, во многом определяет уровень и квалификацию проджект-менеджера.

Руководитель проекта не должен полностью фокусироваться на технических аспектах реализации проекта. В этом случае теряется главная функция проектного менеджера — регулярная коммуникация для вовлечения всех участников, в противном случае у руководителя попросту не хватает времени на общение с коллегами или в обсуждениях принимают участие только некоторые технические эксперты. При полном погружении в техническую специфику теряется непредвзятый взгляд на проблему со стороны (притом что в некоторых случаях такой взгляд абсолютно необходим), решения начинают приниматься для реализации отдельных технических задач; общие цели самого проекта, как правило, при этом уходят на второй план. Задача руководителя проекта состоит в том, чтобы с учетом проблематики, жизненного цикла и коммуникативного фона проекта самостоятельно принимать решения о личной степени погруженности в функциональные вопросы, но никогда при этом не терять контекст внешней среды, находящейся за рамками проекта. Подобный взгляд вовне часто позволяет своевременно предупредить возникновение острых технических проблем (например, возможность рассмотрения правительством нового закона, который может повлиять на проект, или появление заказчика, который предъявляет новые требования) и заранее заложить резерв для усиления команды экспертами и техническими специалистами.

Встречается и другая крайность степени участия проектного менеджера — это максимальное вовлечение в процессы коммуникации. Руководитель проекта может тратить до девяноста процентов рабочего времени на коммуникации (это опять же зависит от стадии проекта и наличия действительной потребности), но крайне необходимо всегда держать руку на пульсе актуального статуса и поддерживать связь с командой. При полном погружении в коммуникации роль руководителя проекта вырождается в роль администратора, назначающего встречи и собирающего данные о статусе готовности, но при этом не влияющего на ход проекта, или, что хуже,

в поверхностного управленца, формирующего неверные решения с отрывом от реального состояния работ в проекте.

Отдельно остановимся на компетенциях проектного менеджера. О них написано большое количество деловой литературы и книг, посвященных теории менеджмента. Но поскольку мы рассматриваем руководителя проекта не как человека с определенными функциями и уникальным набором навыков и знаний, а как значимого участника процесса изменений в организации, взглянем на вопрос с точки зрения структурной взаимосвязи. Воспользуемся типовым подходом к разделению компетенций на *hard skills* (технические, профессиональные навыки) и *soft skills* (навыки коммуникации и взаимодействия с людьми).

Компетенции *hard skills* занимают особое место в работе проектного менеджера — обладание ими необходимо, но для комплексных проектов, затрагивающих многие процессы в компании, понимание всех технических аспектов практически невозможно. Исчерпывающий список профессиональных навыков функционального эксперта (бухгалтера, программиста, дизайнера и т.д.) определить легко — достаточно понимать технические характеристики профессиональной среды, в которой этот специалист будет работать (для перечисленных выше профессий, к примеру, понадобится знание стандарта финансового учета, язык программирования, графический редактор и т.п.). Но для проектного менеджера компетенции *hard skills* могут быть очень разными. Безусловно, для большинства проектов можно задать базовые ограничения в *hard*-компетенциях проектного менеджера (он, например, должен разбираться в принципах бухгалтерского учета при работе с проектами, направленными на оптимизацию учетной политики организации), но очевидно, что опыт и конкретный набор знаний для этой задачи будет варьироваться в зависимости от специфики проекта. Универсальное требование, относящееся к области *hard skills* для проектного менеджера в любой сфере, — это знание проектных методологий и умение применять их в работе; без этого навыка риски

провала проекта кратно возрастают (более подробно о методологиях можно прочесть ниже).

Коммуникативные навыки (soft skills) всегда следует рассматривать с учетом особенностей организации. Сочетание различных организационных характеристик (наличие или отсутствие политизированности, дисциплины, бюрократических черт, жестко выстроенной иерархии) оказывает основное влияние на специфику применения коммуникационных навыков проектного менеджера. Выстраивание коммуникации всегда должно базироваться на выявлении особенностей системы управления. Универсальные soft skills, т.е. навыки коммуникации, которые руководитель проекта может одинаково эффективно использовать в структурах разного типа (начиная от строго иерархических и бюрократизированных и заканчивая горизонтальными, для которых характерны коллективное принятие решений и гибкая «матричная» подчиненность), встречаются крайне редко. Как правило, руководитель проекта склонен прибегать к формату общения, который принят в организациях схожего типа: например, правила коммуникации в небольшом стартапе требуют абсолютно других soft skills по сравнению с коммуникациями в крупной государственной компании. Соответственно, руководителю проекта следует развивать навыки коммуникации, ориентируясь на наиболее органичные для него организационные аспекты и исходя из своих социальных и эмоциональных качеств. Реализация проектов в некомфортной для менеджера организационной среде, даже в случае выработки механических навыков взаимодействия с ее участниками, в долгосрочной перспективе приводит к выгоранию, демотивации всей команды и провалу проекта.

На первый взгляд достаточно спорным может показаться тот принцип, что проектный менеджер не должен фокусироваться только на целях, очерченных в рамках проекта. Безусловно, достижение целей проекта в установленные сроки и соблюдение установленного бюджета — ключевые задачи руководителя проекта, об этом написано в любом учебнике

по проектному менеджменту. Но если внимательнее взглянуть на этот вопрос, то можно убедиться, что данное правило работает не всегда. Часто бывает так, что, сосредоточившись на целях проекта, проектный менеджер забывает об общих целях организации, для которой этот проект реализуется. Если по ходу работы вдруг возникают противоречия с интересами организации или с другими ее проектами, конфликт приоритетов, то многие проектные менеджеры продолжают реализовывать проект, игнорируя актуальные внешние изменения. Вместо своевременной реакции и попытки пересмотреть приоритет проекта, уточнения его цели и перечня требующихся изменений или даже постановки вопроса о его необходимости (в отмене проекта по объективным причинам нет ничего страшного), запуск отдельного проекта становится для его руководителя главной задачей, в результате чего ставятся под угрозу другие проекты, которые в совокупности несут большую пользу и ценность для организации. Неприемимое проталкивание своих проектов и соответствующих изменений, которые иногда противоречат на уровне идей, задач и целей деятельности компании, является распространенным рычагом политической манипуляции в рамках фирмы. Для руководителя проекта важно находиться на уровень выше проекта как такового, смотреть на процессы изменений с точки зрения системы управления организацией, учитывая все многообразие типов проводимых в данной компании реформ.

Проджект-менеджер работает с командой. Эта команда может быть внешней (предоставленной со стороны организации-подрядчика), она может быть организационно подчинена менеджеру или выделена в функциональное подчинение (наиболее распространенный формат). Команда всегда определяет успех проекта. Самый блестящий проектный менеджер никогда не запустит проект, если команда будет состоять из поверхностных и некомпетентных специалистов. Умение собирать, мотивировать и развивать команду — необходимое качество руководителя проекта. Далеко не всегда

в условиях организационных и ресурсных ограничений у него есть прямые административные инструменты влияния на состав команды, особенно когда участники заняты параллельно в других инициативах. В таких случаях следует также учитывать организационные аспекты компании, понимать контекст проекта (более подробно об этом можно прочесть в следующей главе) и на основании имеющейся информации находить способы формирования команды с учетом всех известных ему ограничений.

Отличительной чертой руководителя проекта является готовность выполнять и контролировать исполнение обязательств, в первую очередь персональных. Отсутствие обязательств (когда проджект-менеджер ни за что не отвечает) говорит об отсутствии процесса управления проектом. Задача руководителя проекта — нести ответственность в рамках проекта за сформированные ожидания перед командой, заинтересованными сторонами, заказчиком и регулярно поддерживать актуальность информации по выполнению этих обязательств.

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА И МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

С появлением гибких методологий реализации проекта (о них также будет сказано немного позже) в современных компаниях наравне с ролью проектного менеджера часто выделяется отдельная роль владельца продукта. Определим основные сходства и различия ролей, так как во многих компаниях владелец продукта одновременно выполняет функции проектного менеджера.

С точки зрения функционала существует вполне понятная логика разделения ролей владельца продукта и руководителя проекта. Владелец продукта отвечает за эффективность (экономическую выгоду и ценность для конечного потребителя) продукта, который реализуется в рамках проекта. Руководитель проекта отвечает за построение процессов реализации этого продукта с заданными ограничениями (сроки, стоимость, перечень работ). На практике же все эти функции в зависимости от специфики организации, проекта и выбранной методологии часто размываются и смешиваются: владелец продукта вовлекается в процессы проектного менеджмента, а тот в свою очередь погружается в аспекты формирования продукта. Владелец продукта обязан понимать инструменты и подходы в рамках проектного управления, так как от глубины этих знаний зависит качество и реализуемость поставленных задач в рамках создания продукта. В дальнейшем в этой книге не будет явного разделения между владельцем продукта и руководителем проекта — описанные подходы и рекомендации прежде всего ориентированы на процессы проектного менеджмента, но будут полезны и применимы и для владельцев продукта.

Контекст проекта

В этой главе мы рассмотрим составляющие контекста проекта; анализ и оценка этих составляющих позволит определить верные подходы для реализации проекта. Понимание контекста поможет не только правильно спланировать проект, сформировать команду и избежать критических ошибок на первых этапах проекта — оно также позволит оперативно принимать верные управленческие решения в дальнейшей проектной деятельности.

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ КОНТЕКСТ

Реализация проекта в данной компании содержит определенный контекст, т. е. набор идей, смыслов и зависимостей, которые сопровождают проект на стадиях жизненного цикла от инициации до завершения. Контекст проекта должен быть основой при принятии ключевых решений, при формировании проектной документации и выборе соответствующей методологии выполнения проекта. Неверное понимание контекста часто является системной проблемой, служит причиной приостановки или отмены проекта. Постараемся посмотреть на контекст структурно, выделив основные элементы, которые всегда должны быть в фокусе внимания проектного менеджера, быть постоянными объектами его интереса и контроля. На уровне структуры контекст реализации любого проекта можно разделить на четыре базовых составляющих:

- 1) «Политика» — конфликты интересов, политические условия взаимодействия различных участников и организационных подразделений в процессе реализации проекта, наличие альянсов и влияния заинтересованных сторон.
- 2) «Бюрократия» — степень иерархичности и вертикаль принятия решений, значимость формализованных процессов.
- 3) «Фабрика» — комплексность изменений, затрагиваемых проектом, их взаимосвязь с другими технологиями и критическими процессами в организации.
- 4) «Семья» — организационная культура, устойчивость межличностных отношений в проекте, наличие командного духа и системы ценностей.

Разберем детально каждый из выделенных элементов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru