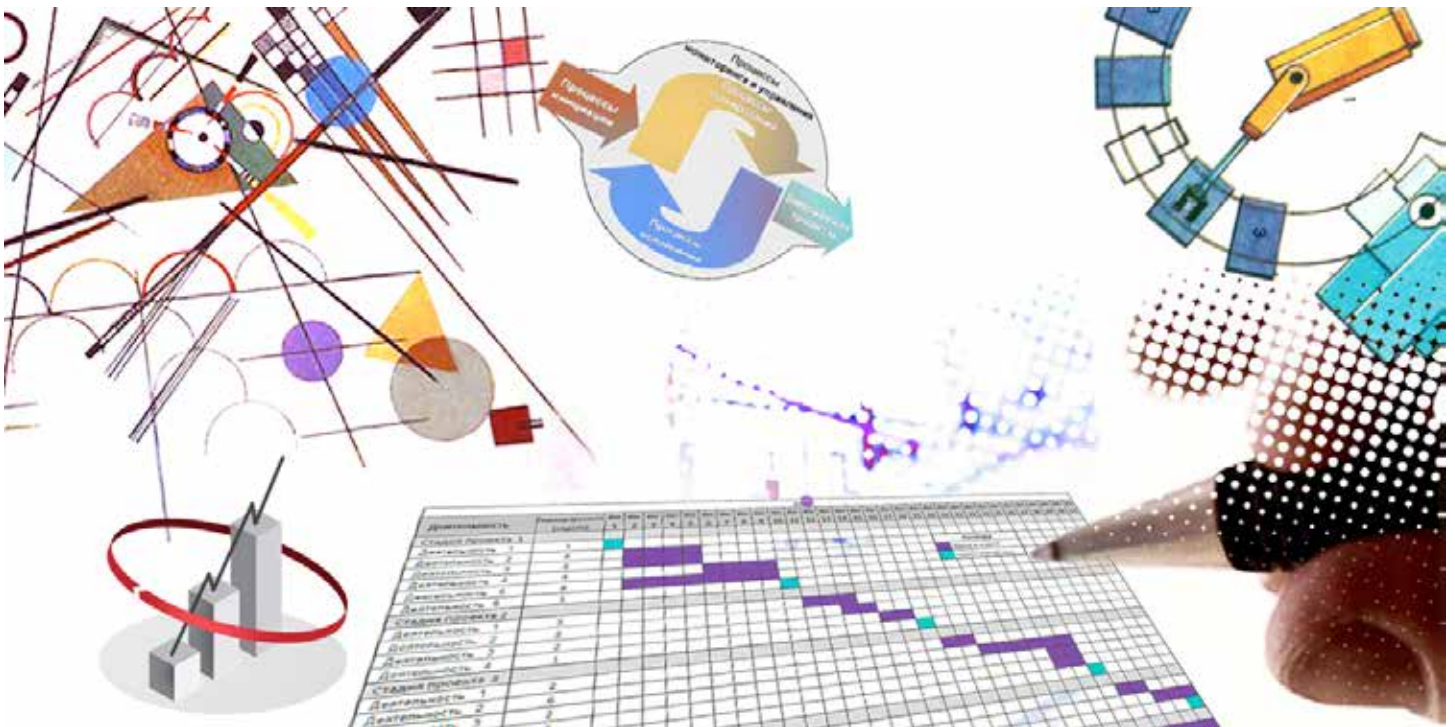




управляем предприятием



ОПЫТ ПОСТАНОВКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Часть 2. Планирование
и пилотный проект**



Марианна Крель

Руководитель проектного офиса в ЗАО «АЭМ-Технологии».

Работала в различных компаниях Санкт-Петербурга и Москвы, в том числе OpenWay, PricewaterhouseCoopers, Orange Business Services (France Telecom), НИПК «Электрон».

Выполняла различные проекты, в том числе по внедрению информационных систем,

разработке стратегий, организационным изменениям, реинжинирингу бизнес-процессов, разработке методологии и внедрению проектного управления в производственных компаниях.

Мы продолжаем статью, посвященную постановке проектного управления. В первой части статьи мы говорили о зарождении и обсуждении этой идеи. Во второй части статьи мы поговорим о детализации задачи и исследовании поля сил. Какие есть подводные камни на этом пути? Какие принципиальные моменты важно помнить и учитывать? Кроме того, мы обсудим очень важный этап – пилотный проект.

Этап 3. Детализация: как хотим строить проектное управление?

Дальше необходимо детализировать задание на внедрение, или, как пишется во многих методологиях управления проектами, задачи планирования (планирование содержания, расписания, бюджета, персонала, управления изменениями, реагирования на риски и т. д.). То есть поиск ответов на вопросы: как хотим

построить проектное управление, каким путем пойдём в конкретной ситуации, сложившейся в организации? Это уже гораздо более формализованный этап, описанный во многих методологиях управления проектами. Поэтому в таблице я выделю лишь шесть основных факторов, на которые надо обращать внимание при постановке проектного управления (конечно, это не все, на что следует обратить внимание, только самое основное).

В результате, когда вся информация собрана, обычно готовится резюме предлагаемого подхода к постановке проектного управления, описывается «как есть» и «как должно стать», приводятся сценарии внедрения крупными этапами, ограничения, факторы успеха и так далее. На этом этапе обычно делается итоговый SWOT-анализ использования подхода в условиях компании. Хорошо, если предлагаемый подход утверждает один человек или группа единомышленников. Если же его надо согласовать со всеми, кто потом по новым правилам должен будет работать, то это может затянуться на неопределенный срок.

Короткое резюме этапа 3. В результате этого этапа стороны должны разработать и согласовать подход, концепцию, план-график проекта, а также его бюджет. На этом этапе первый раз возникает потребность «заглянуть в суть» достигнутых договоренностей и посмотреть, действительно ли они согласованы, все ли факторы учтены и правда ли все сработает, как задумано. На этом этапе часто допускаются три типичные ошибки:

- ошибка постановки или трактовки цели. В результате пошли не туда и сделали не то;
- ошибка оценки уровня зрелости компании (а также предлагаемого для поддержки проектного управления ИТ-инструмента). В результате проектное управление не поставили вообще или не так быстро;
- ошибка определения границ проектного управления. В результате — распыление ресурсов проекта или конфликты.

Таблица. Основные факторы, на которые надо обращать внимание при постановке проектного управления.

№	Фактор	Расшифровка	Комментарий
1	Глубина внедрения	Уровень организационной структуры, на который распространяются правила проектного управления	Глубина внедрения обычно выбирается субъективно, исходя из сочетания следующих факторов: какой объем хочет контролировать «заказчик» постановки проектного управления, какой объем действительно можно охватить имеющимися ресурсами. Частый подход — поэтапно увеличивать глубину внедрения, то есть охватывать следующую организационную ступень. Это актуально для средних и больших компаний, в которых проектное управление часто живет на уровне директоров подразделений и их замов, а для начальников участков как был производственный план, так и остался.

№	Фактор	Расшифровка	Комментарий
2	Охват и границы проектного управления	По сути это тот периметр, в рамках которого будут выстраиваться новые правила проектного управления	Бывает так, что проектное управление работает только в одном из подразделений (только ИТ-проекты или только создание новой продукции) или только для части продукции (только новые разработки или, наоборот, только серийная продукция).
3	Полномочия и ответственность	Важно понять, кто и как будет принимать решения в новой проектной структуре управления. Граница функций, полномочий и ответственности — это отдельная задача	Бывают разные варианты: в некоторых случаях «сутовой» и административный руководитель проекта — это два разных человека: лидер и менеджер. Мне также приходилось видеть ситуацию, в которой есть еще «третье измерение». Лидер и менеджер проекта по сути отвечают за предметную специфику и реализацию проекта, а проектный офис дает методические проектные рекомендации и помощь.
4	Желаемая структура управления	Принцип объединения проектного и функционального управления. Каковы правила работы во время переходного этапа?	Необходимо грамотно определить целевую структуру компании, которая позволит наилучшим образом решить поставленные задачи. Это будет сильная \ слабая матрица, или полный переход на работу в проектных командах? Перед тем как достигается целевое состояние, как правило, проходит переходный этап. На переходный этап обычно определяются свои «промежуточные» задачи и правила проектной работы: на промежуточном этапе обычно осваивают программный инструментарий, привыкают к нововведениям, «притираются» к новым правилам.
5	Уровень контроля проектов	Степень важности конкретных результатов будущих проектов и глубина погружения руководства в проектные задачи	Каждая проектная команда должна знать, какие задачи она выполняет в проекте и к какому сроку. А вот хочет ли руководитель компании до мельчайших подробностей погружаться в каждый проект — большой вопрос. Обычно этот вопрос можно решить вводом уровня значимости контрольной точки проекта: <ul style="list-style-type: none"> • 1 — уровень контрольной точки, важный для топ-менеджмента; • 2 — уровень контрольной точки, важный для руководителя проекта; • 3 — уровень контрольной точки, важный для руководителей функциональных подразделений.
6	Методология	Выбор методологии проектного управления, который будет использовать организация. А также правил приоритезации проектов, жизненного цикла продукции и проекта, правил старта проектов, перехода между этапами и закрытия проектов, типовой набор документов, роли и т. д.	Собственно выбор основы проектного управления — стандартной, адаптированной или «самописной» методологии. Все это, с одной стороны, описано в стандартных методиках, с другой — все равно часто требует адаптации под правила работы конкретной компании. Инструменты, наборы шаблонов, матрицы ответственности и т. д.

Этап 4. Исследование поля сил: кто наши сторонники и противники?

Подход утвержден руководством, пора действовать. Хотя по сути точечная разморозка ситуации уже начата. Но на этом этапе круг информационного взаимодействия становится шире.

На этом этапе каждый из тех, кто «попадет» в рамки проекта, скорее всего уже в курсе предстоящих изменений и уже сформировал свое отношение к ним. Сторонник или противник, или «мы и не такое пересидели». В целом, по статистике обычно 10–20 % — это сторонники, 10–20 % — противники, остальные — колеблющиеся и неопределившиеся.

Каждый руководитель проекта выбирает для себя, работать ему с неопределившимися, превращая их в сторонников, «нейтрализовать» наиболее сильных противников, превращая их для начала в неопределившихся или же промежуточный вариант.

Очень важно ответить на вопрос: кто ключевые «игроки» постановки проектного управления в компании? Кто наши сторонники? Кто из них является центром влияния? Кто наши противники? Что нужно сделать для того, чтобы они увидели для себя пользу?

Соответственно, очень важно ответить на вопрос: кто ключевые «игроки» постановки проектного управления в компании? Кто наши сторонники? Кто из них является центром влияния? Кто наши противники? Что нужно сделать для того, чтобы они увидели для себя пользу в постановке проектного управления?

Здесь мы выходим на понятие «поле сил» (см. врезку). Один раз, когда я занималась постановкой проектного управления, я описывала поле сил для почти 100 ключевых участников внедрения. Оценивала вес их мнения, вектор влияния и еще целый ряд параметров, включая «сети» взаимного влияния людей друг на друга. И планировала действия, которые могут сдвинуть тех, кого надо сдвинуть с их позиций. Приличная такая табличка-проставля получилась.

Для работы с полем сил можно использовать разные инструменты. Их много, они изучены, описаны, по ним можно пройти обучение или вызвать консультантов-тренеров. На мой взгляд, одним из быстрых и эффективных инструментов может быть использование организационных расстановок. Можно начинать исследовать поле сил различными методами уже на предыдущем этапе, определяя заинтересованность и позицию ключевых руководителей компании, которых затрагивает проект. А на данном этапе — исследовать расширенную версию поля сил, включающую всех ключевых «игроков» постановки проектного управления.

На этом этапе и вообще в работе с людьми важно помнить, что каждый человек живет по своей карте мира и события, происходящие в жизни, он трактует в соответствии со своей картой, своими ограничениями и убеждениями, со своим «как хочу» и «как должно быть». Важно уметь видеть карты других людей, их ограничения, их «как хочу» и «как должно быть». При общении с двумя и более людьми важно уметь «переводить с карты на карту» и помнить о том, что за каждым поступком, пускай и весьма неприглядным, человек несет свое позитивное намерение. Человек в целом хочет, как лучше. Просто его

Поле сил

Понятие «поле сил» ввел в психологию немецкий психолог Курт Левин. Он пытался внести в психологию точность и строгость, присущую физике. В своей модели поведения человека Курт Левин стремился свести их к физическим понятиям: напряжение, сила, поле (по аналогии с электромагнитным полем). Он исходил из того, что личность живет и развивается в психологическом поле окружающих ее предметов, каждый из которых имеет определенный заряд (по аналогии с электричеством). Воздействуя на человека, предметы вызывают в нем потребности, вызывающие напряжение (опять аналогия с электричеством) человека. И, соответственно, человек стремится к разрядке, то есть удовлетворению потребностей. А значит, действия субъекта определяются в том числе и конкретной совокупностью сил существующего в данный момент поля (рис. 2).

Весьма важным следствием такого подхода стало требование анализиро-

вать ситуацию в целом. Результатом стало знаменитое уравнение поведения, согласно которому поведение (В) есть функция личностных факторов (Р) и факторов окружения (Е):

$$B = f(P, E).$$

Курт Левин писал: «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил — тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус кво (сдерживающие силы)». «Силы» в понимании Левина — это более сложный объект, чем просто принятие или неприятие изменений, это понятие учитывает и неявное, скрытое эмоциональное отношение к переменам. До начала изменений силовое поле находится в равновесии сил (Левин писал о существовании квази-постоянного равновесия), благоприятствующих изменениям и противостоящих им.



Рис. 2. Поле сил проекта.

Для любых перемен существующий статус кво, или равновесие, должно быть нарушено либо путем добавления благоприятствующих изменениям условий, или же путем сокращения противостоящих сил.

В практике управления изменениями понятие совокупного поля сил всех вовлеченных в изменение субъектов используется очень часто.

представление о том, что «лучше», для кого «лучше» и способе достижения этого «лучше», может расходиться с представлениями его руководства и даже компании в целом. Когда понимаешь, что человеком движет и что человек хочет, можно найти способ с ним договориться.

По итогам анализа поля сил у меня получился прекрасный план мероприятий, который включал в себя PR проекта, обучение и еще целый ряд действий. Не буду описывать методы защиты концепции проектного управления с итоговым планом мероприятий перед инициатором внедрения проектного управления — об этом уже много написано. Гораздо интереснее подумать о том, приведет ли выполнение предполагаемых мероприятий к желаемому результату?

На этапе запуска пилотного проекта начинается искусство балансировки между различными интересами, целями, силами и т. д.

Как на этом этапе каждой из сторон понять, поможет ли предлагаемый подход и инструмент решить именно эту, поставленную на данном этапе, задачу формирования благоприятной для внедрения обстановки? Примут люди методологию проектного управления и все связанные с ней новшества или тихо будут ее саботировать? Или наоборот, под своим фонтаном инициатив потопят рабочий набор базовых проектных инструментов?

К примеру, в целом считается, что обучение может помочь сделать «разморозку» организации перед проведением изменения. В общем, это справедливо, но

поможет ли оно в данном конкретном случае? Или обучение попадет на неподготовленную психологическую почву и только все осложнит? Хорошо, когда обучить надо десять человек, а если сто и в разных городах, насколько это поможет провести «разморозку»? И здесь «заглядывание в будущее» может оказать неоценимую помощь.

Еще один важный аспект проведения изменений — временной. Как выбрать, какой инструмент применить в каждый момент времени? Когда выдержать паузу и просто информировать о предстоящем изменении, а когда уже пора выбрать пилотный проект для демонстрации подхода?

Короткое резюме этапа 4. В результате этого этапа руководитель проекта должен составить четкую картину сторонников и противников проекта и разработать обоснованный план мероприятий, минимизирующий сопротивление проекту и максимально повышающий шансы на успех.

Этап 5. Запуск пилотного проекта

Далее обычно выбирается пилотный проект или группа проектов. Официально именно этот этап считается началом деятельности по постановке проектного управления. И начинается самое интересное: шоу «За стеклом». Все подразделения с замиранием сердца (и поп-корном) ждут результаты: завалятся или не завалятся? Помогло проектное

управление оживить «дохлую лошадь»? (Обычно пилотным выбирают либо самый легкий проект — для скорости получения результатов обкатки методик, либо самый проблемный, ибо на чем же еще показывать эффективность подхода, как не на том, что имеет все шансы загнуться). Хотя бывает и иначе...

На этом этапе начинается искусство балансировки между различными интересами, целями, силами и т. д. Самое сложное — балансировать в условиях меняющейся среды. Прямо как в яхтинге: изучили карту, проложили курс, смотрим на ветер и решаем, идти на двигателе или под парусом, напрямую или галсами, ускориться или обойти шторм. Задача — достичь цели так, чтобы все были целы и довольны. Не утопить команду, не загонять всех на «ставим паруса!» в попытке поймать каждый порыв ветра и не держать вахту одному за всех.

Далее тренинги, семинары, создание центров компетенций, показательные акции или то, что нужно именно в данной компании. Главное при этом — не расплыться, держать цели внедрения в фокусе.

Обычно пилотным выбирают либо самый легкий проект — для скорости получения результатов обкатки методик, либо самый проблемный, чтобы показывать эффективность подхода

На этом этапе изменения могут быть весьма значимыми: может меняться что угодно, включая законодательство, руководителей подразделений, в которых идет внедрение, команду внедрения, круг обязанностей команды внедрения или даже цели внедрения. Жизнь богаче наших о ней представлений и зафиксированных в документах проекта руководителей проекта, целей и т.д. Нельзя документом изменить жизнь; те, кто считает, что закрепленные в уставе проекта параметры ни в коем случае не могут быть изменены, ошибаются. Все эти изменения вполне нормальны.

Бывает такое, что за время пилотного проекта изменилась ситуация на рынке, и амбициозная динамичная компания, на полном ходу влетевшая в экономическую ситуацию на грани своей зоны комфорта, вынуждена задумываться о выживании и пересмотре своих планов на будущее. Тут уже может быть не до инноваций в виде проектного управления и тем более не до закрепленных в уставе проекта целей и т. д.

И здесь снова возникают новые вопросы. Как инициатору проекта и внедренцу понять, какие изменения в компании произойдут за время проекта, а какие так и останутся строчками в файле анализа рисков? Какие перемены пойдут на пользу компании и проекту внедрения, а какие имеют все шансы спутать все карты? Какие действия помогут снизить риск, а какие будут просто холостым выстрелом в проблему?

Короткое резюме этапа 5. На этом этапе изменения могут быть весьма значимыми: может меняться что угодно, включая законодательство, руководителей подразделений, в которых идет внедрение, команду внедрения, круг обязанностей команды внедрения или даже цели внедрения. Это нужно просто принять как данность и корректировать свои действия в соответствии с изменениями. Главное на этом этапе — искусство руководителя проекта балансировать между различными интересами, целями, силами, причем в условиях меняющейся среды.

Если пилотное внедрение прошло успешно — можно считать что первую «проверку боем» вы выдержали. Начитается следующий этап проекта, с его сложностями, интригами, немотивированными и непредполагаемыми изменениями («да, это мой почерк, это я писал, но я не то имел ввиду и вообще я передумал») и многим другим. Дальнейший успех внедрения проектного управления зависит от множества факторов и заслуживает отдельной статьи или даже книги.

Инструменты влияния у руководителя проекта есть и надо грамотно их использовать. На конференции клуба СIO Санкт-Петербурга «Белые ночи» руководителя департамента знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет Сочи – 2014» Павла Алферова спросили, как заставить подразделения выполнять проектные задачи, которые они выполнять не хотят?». Он ответил: «Конечно, все знают, что можно привести лошадь на водопой и даже можно засунуть ее голову в воду, но нельзя заставить ее пить. Зато можно проверить, пила ли лошадь, и если она не пила, то наказать. И если лошадь умная, то она поймет и научится...».