



Книга Современный инструментарий управления проектами

Методы повышения управленческой гибкости

Поллианна Пикстон, Нил Николайсен, Тодд Литтл, Кент Макдональд
Addison-Wesley, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Управлять проектами, решая возникающие при этом проблемы, бывает на редкость затруднительно. Сложность и неопределенный характер некоторых проектов часто побуждают людей делать неверные оценки и совершать ненужные действия. Руководителю проекта жизненно необходимы специальные средства, помогающие повысить качество принимаемых им решений. Авторы этой книги описывают целый ряд эффективных инструментов для управления проектами и решения сопутствующих проблем. Описанный ими подход к принятию деловых решений предполагает осмотрительность и точность анализа. В книге также описаны вспомогательные системы, позволяющие руководителям принимать взвешенные деловые решения и находить выход из сложных ситуаций, с которыми они сталкиваются в работе. *BooksInShort* считает, что знакомство с этими средствами будет полезно руководителям любого уровня.

Основные идеи

- Управление проектами в меняющихся условиях – непростая задача.
- Успешная реализация проекта возможна лишь при условии качественного планирования, подготовки и успешного выполнения каждого его этапа.
- Специальные методы управления нужны для постановки целей проекта, организации сотрудничества, контроля результатов и принятия решений.
- При планировании проекта недостаточно опираться лишь на анализ его возможной эффективности.
- Решая проблемы, устраняйте их причины, а не проявления.
- Модель согласования целей помогает привести стратегию компании в соответствие с действиями, повышающими конкурентоспособность.
- Используйте эту модель, чтобы принимать решения с учетом стратегических приоритетов своей организации.
- Эффективно использовать знания сотрудников для решения задач бизнеса можно только в атмосфере открытости и сотрудничества.
- Модель управления проектными рисками позволяет оценить уровень сложности и неопределенности проекта.
- Модель оценки полезности помогает принимать управленческие решения.

Краткое содержание

Эффективные инструменты управления проектами

Управлять компанией непросто. Если руководитель не умеет сосредоточиться на самых важных задачах, заручиться необходимой поддержкой, адекватно оценивать обстановку и принимать верные решения, все это негативно отражается на общей эффективности работы компании. Хороший руководитель – это человек, который способен грамотно распоряжаться ресурсами компании, направлять усилия персонала в нужное русло, анализировать риски, добиваться вовлеченности в работу всех сотрудников и, кроме того, адекватно оценивать факторы сложности и неопределенности. Управляя проектами, руководитель должен сосредоточить свои силы на следующих аспектах своей работы:

1. **Постановка целей.** Цели должны согласовываться со стратегией компании.

2. **Организация сотрудничества.** Используйте совокупный опыт ваших сотрудников.
3. **Выполнение проекта и анализ рисков.** Высокий уровень сложности и неопределенности проекта не должен мешать его выполнению.
4. **Принятие решений и решение проблем.** Для борьбы с проблемами и трудностями используйте модель оценки полезности и методику “фильтрации” решений.

Постановка целей

Для решения задач, стоящих перед компанией, убедитесь, что все проекты согласуются с ее базовой стратегией. В этом поможет модель согласования целей, которая позволяет оптимизировать процесс принятия стратегических решений. В рамках этой модели любой бизнес-процесс оценивается по двум критериям: его критичность для функционирования компании и роль, которую он играет в укреплении позиций компании на рынке. На основе этих критериев можно выделить четыре вида бизнес-процессов.

1. Процессы, критичные для функционирования компании и способствующие ее рыночной дифференциации. Благодаря этим процессам компания занимает свою уникальную нишу на рынке. Этими процессами следует управлять с особым вниманием.
2. Процессы, критичные для функционирования компании, но не способствующие ее рыночной дифференциации. Такие процессы (например, оформление счетов клиентов), безусловно, важны для компании, но не делают ее уникальной на рынке.
3. Процессы, способствующие рыночной дифференциации компании, но не критичные для ее функционирования. Это особые процессы, которые отличают вашу компанию от конкурентов, но не оказывают сильного влияния на эффективность ее работы.
4. Процессы, не критичные для функционирования компании и не способствующие ее рыночной дифференциации. Не следует выделять слишком много ресурсов на выполнение таких рутинных процессов, как уборка и техобслуживание офиса.

Применение модели согласования целей

Эта модель позволяет принимать взвешенные деловые решения с учетом стратегических приоритетов организации. Она требует хорошего представления о том, что отличает вашу компанию от конкурентов. Для этого нужно определить, какие продукты компании больше всего привлекают потребителей и являются для нее основой устойчивого конкурентного преимущества. Проанализируйте сильные и слабые стороны компании по отношению к ситуации на рынке. Какова целевая аудитория компании, ее потребности и запросы? Что мы можем предложить нашей целевой аудитории? Как это лучше всего сделать? Каковы критерии успешности нашей работы? Что мы должны делать, чтобы отвечать этим критериям? Определив, что отличает вашу компанию от конкурентов, вы сможете использовать модель согласования целей для отсеивания решений, противоречащих базовой стратегии компании.

“Сотрудники организации лучше всех знают и ее проблемы, и способы их решения”.

Принцип “целое всегда больше суммы своих частей” особенно верен в отношении коллективной работы. Ваша задача – так организовать взаимодействие сотрудников, чтобы можно было с пользой задействовать накопленный ими опыт и специальные знания о проектах, бизнес-процессах и специфических проблемах компании. Чтобы организовать плодотворное сотрудничество, создайте в компании атмосферу, располагающую сотрудников к открытому общению без боязни быть раскритикованными. Откажитесь от микроменеджмента и директивного стиля руководства и всячески поощряйте свободный обмен идеями. Пусть ваши подчиненные не стесняются обсуждать с вами любые вопросы, в том числе негативного или деликатного характера.

“Представьте, как вырастет эффективность работы организации, если все ее сотрудники будут принимать решения, согласованные с организационной стратегией и тактикой”.

Сотрудничество бывает наиболее плодотворным между членами сильной и сплоченной команды. Эта команда должна состоять из самых квалифицированных представителей отделов и специальностей компании. Именно так был создан знаменитый самолет Boeing-777, ставший продуктом пятилетнего сотрудничества 10 000 специалистов самолетостроительной корпорации. Ее руководство позаботилось о том, чтобы в команду разработчиков были включены все, кто так или иначе будет участвовать в эксплуатации новой модели. Этот подход себя оправдал. Например, водитель топливозаправщика в ходе проектирования самолета обнаружил серьезный конструктивный недостаток – крышка топливного бака была расположена на чертежах слишком высоко. Выявление таких проблем на этапе проектирования обходится гораздо дешевле, чем если бы их пришлось устранять после того, как проект завершен, а его результаты запущены в производство.

“Поскольку инструменты согласования стратегии, организации сотрудничества, анализа рисков и принятия решений дают превосходные результаты прежде всего тогда, когда применяются вместе, то неважно, какой из них вы примените сначала”.

Коллективная работа включает в себя мозговой штурм. Сеанс мозгового штурма можно провести, например, так: раздайте членам команды по пачке стикеров и попросите их записать на них ответ на вопрос “Что мы делаем неправильно?” После того как все запишут свои ответы, прикрепите стикеры на стену, и члены команды пусть проголосуют за те формулировки проблем, которые кажутся им наиболее актуальными. После этого попросите их совместно проанализировать эти проблемы и предложить свои варианты решения. Старайтесь не ограничивать свободный обмен мнениями – у ваших сотрудников наверняка достаточно опыта, чтобы самостоятельно решить обсуждаемые проблемы.

Оценка проектных рисков

Успех управления проектными рисками зависит от вашей способности справляться со сложностью и неопределенностью, характерной для многих проектов. Эта задача под силу лишь опытному руководителю, обладающему соответствующими навыками. Модель управления проектными рисками поможет вам оценить такие факторы, как сложность и неопределенность проекта, что даст возможность уменьшить негативное влияние этих факторов на выполнение проекта. Перед применением этого диагностического средства определите, к какой из перечисленных категорий относится ваш проект:

1. **“Овчарки”**. Простые проекты с низкой степенью неопределенности. Проекты этого типа легко поддаются контролю. При их выполнении ведение отчетности и рабочие формальности можно свести к минимуму. Убедитесь, что подчиненные понимают основные цели проекта, и позвольте им свободно заниматься своими делами.
2. **“Жеребята”**. Простые проекты с высокой степенью неопределенности. Эти проекты, которыми компании обычно занимаются на ранних этапах своего развития, пробуждают у исполнителей энтузиазм и желание экспериментировать. Их выполнение лучше всего поручать небольшим сплоченным командам.
3. **“Коровы”**. Сложные проекты с низкой степенью неопределенности. Проекты этой категории дают стабильные результаты и реализуются с помощью проверенных методов. Цель таких проектов – не создание новых, а модернизация уже созданных продуктов. Реализацией этих проектов должны заниматься большие команды под руководством людей, хорошо владеющих навыками работы с персоналом. Успех таких проектов зависит от успеха вспомогательных проектов и эффективности коммуникации между проектными командами. Часто эти проекты состоят из нескольких более простых проектов с низкой степенью сложности.
4. **“Быки”**. Сложные проекты с высокой степенью неопределенности. Успех проектов этой категории заложен в эффективной коммуникации и постоянном контроле. Часто такие проекты нацелены на создание высокотехнологических продуктов нового поколения. Из-за присущей им сложности и неопределенности эти проекты легко выходят из-под контроля и поэтому управлять ими должны опытные руководители. Компании нужно следить за тем, чтобы число проектов этой категории не превышало числа руководителей, способных управлять ими.

“Принимать решения в постоянно меняющихся условиях – задача крайне сложная”.

Определив, к какой из категорий относится ваш проект, вы получите возможность или упростить его, разделив на несколько более мелких, или сплотить проектную команду при переходе от одного проекта к другому, чтобы можно было понизить уровень неопределенности благодаря коллективному опыту сотрудников.

Принятие решений и устранение проблем

Принимая решения, руководители часто опираются на анализ эффективности затрат, или рентабельность. К сожалению, этот вид анализа не всегда надежен, особенно когда речь идет о решениях относительно действий компании в будущем. Принятие взвешенных решений облегчается, если мы будем руководствоваться моделью оценки полезности, которая, по сути, рассматривает три вопроса: “Что мы делаем?”, “Когда мы это делаем?” и “Должны ли мы продолжать делать это?”

“Важно не столько то, насколько тщательно компания анализирует свой товарный ассортимент, сколько, делает ли она это регулярно”.

Эти три модельных вопроса задают параметры решений, принимая которые, вы создаете потребительскую ценность. Собираясь принимать решения по конкретному проекту, сначала уточните цель проекта, его специфику, связанные с ним затраты и предполагаемую рентабельность. Цель проекта – это ответ на вопрос “Зачем мы это делаем?” Если ваши решения не противоречат стратегии компании, значит, вы двигаетесь в верном направлении. При выявлении проблемных сторон проекта постарайтесь вместе с сотрудниками разобраться, в чем суть проблемы, кого она затрагивает и как ее решить. Что произойдет, если компания откажется от выполнения проекта? Если проект уже начал выполняться, то стоит ли продолжать работу над ним?

“Большинство людей не любят неопределенности. Им бывает проще принять потенциально неверное решение сейчас, чем терпеть неопределенность в течение всего того времени, которое может занять поиск верного решения”.

Рентабельность проекта – это не единственный фактор, который нужно принимать во внимание. Оцените, как результаты проекта отразятся на уровне обслуживания клиентов, ассортименте продукции и общем состоянии дел в компании. На основе достоверной информации проведите анализ эффективности затрат и оцените проектные риски, а также уровень сложности и неопределенности, связанный с реализацией проекта. Решать эти задачи лучше не все сразу, а отдельными блоками, чтобы иметь возможность корректировать свои действия по ходу выполнения проекта.

Применение описанных средств

Опытные руководители хорошо знают, когда им лучше взять ситуацию под контроль, а когда – отойти на второй план и дать подчиненным свободу действий. Следите за тем, чтобы модель ведения бизнеса, принятая в вашей компании, была простой и эффективной. Не пытайтесь найти универсальную бизнес-модель, подходящую для любой ситуации, – такой модели попросту не существует. Настоящие причины большинства проблем в работе компаний одинаковы. Выявляйте эти причины с помощью описанных выше средств, а затем устраняйте их, помня при этом, что устранять нужно именно причины, а не их проявления. Порядок использования этих управленческих инструментов не играет особой роли. Воспользуйтесь при этом следующими рекомендациями:

- **Выявите проблему.** Определите вопрос, доставляющий затруднения сотрудникам.
- **Обратитесь к нужным людям.** Вовлеките в обсуждение тех сотрудников, которых эта проблема затрагивает больше всего.
- **Поиск решения.** Пусть сотрудники предложат свои варианты решения проблемы.
- **Определитесь, с чего начинать.** Используйте модель, которая будет наиболее эффективной в вашей ситуации. Если проблемный вопрос имеет отношение к стратегии, используйте модель согласования целей. Если проблема связана с реализацией проекта, обратитесь к модели управления проектными рисками. Если вы плохо представляете, что и когда должна делать команда, обратитесь к модели оценки полезности. Если не одна из этих моделей не подходит к вашей ситуации, попробуйте понять, что именно не получается у команды.
- **Создание атмосферы сотрудничества.** Позвольте сотрудникам участвовать в принятии решений о дальнейших действиях команды.
- **Правильно формулируйте вопросы.** Грамотная постановка вопросов помогает решать проблемы в команде, однако определенных вопросов все-таки следует избегать. Например, не спрашивайте у сотрудников, что именно они делают неправильно, а у команды – почему ее работа затормозилась. Вместо этого постарайтесь заинтересовать людей обсуждением проекта или проблемы, методов их работы и

возможных решений. Помогите им взглянуть свежим взглядом на ситуацию.

- **Реагируйте на сигналы об опасности.** Неустанно старайтесь снизить негативное воздействие факторов сложности и неопределенности. Не выполняет ли компания слишком много проектов? Подходят ли их руководители для такой работы?
- **Мотивируйте сотрудников.** Сотрудничество, свобода действий и чувство удовлетворения от работы – отличные факторы мотивации.

“Порой люди предпочитают следовать общепринятой практике даже вопреки здравому смыслу”.

Талантливый лидер позволяет членам команды самим контролировать свою рабочую нагрузку. Задача руководителя – следить за тем, чтобы методы работы, цели и ориентиры его подчиненных совпадали с основной стратегией компании и способствовали достижению нужных результатов. Не беритесь за дела, которые члены команды должны выполнять сами, иначе они начнут перекладывать на вас решение любых проблем. Ваша работа – не предлагать готовые решения, а задавать точные вопросы, которые станут побуждать ваших подчиненных творчески искать пути решения своих проблем.

Об авторах

Авторы этой книги – совладельцы консалтинговой компании Accelinnova. **Поллианна Пикстон** возглавляет консалтинговую компанию Evolutionary Systems. **Нил Николайсен** – глава отдела стратегического планирования в промышленной компании Headwaters, Inc. **Тодд Литтл** имеет большой опыт в разработке программного обеспечения. **Кент Макдональд** руководил проектами во многих отраслях промышленности.
