

**В. В. ИЛЬИН**

# **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Практическое пособие*



Агентство электронных изданий

**ИНТЕРМЕДИАТОР**

**В. В. Ильин**

# **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практическое пособие**

*Электронное издание*



**Москва  
«Интермедиагор»**

**2015**

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

И46

**Ильин В.В.**

И46 Проектный менеджмент : практическое пособие [Электронный ресурс] / В. В. Ильин. — Эл. изд. — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 266 с.). — М. : Агентство электронных изданий «Интермедиадор», 2015. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10".

ISBN 978-5-94280-268-4

На основе многолетнего практического опыта по управлению проектами внедрения информационных систем, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов рассмотрены особенности российского проектного менеджмента. Особое внимание уделено технологии и процедуре управления проектами; соответствующему инструментарию; работе проектного офиса и внешнего офиса управления проектами; моделям развития проектного управления, а также месту управления проектами в процессе управления инвестициями (системный подход, модель управления инвестиционным процессом, организация управления инвестициями).

Эта книга не дает готовых ответов и рецептов менеджерам предприятий, но она окажет им неоценимую помощь в формулировании правильных вопросов и подскажет правильные пути решения сложных управленческих задач с учетом особенностей национального проектного менеджмента.

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

Деривативное букинистическое электронное издание на основе печатного издания: Проектный менеджмент: Практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 264 с.. — ISBN 978-5-94280-268-4

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

ISBN 978-5-94280-268-4

© Агентство электронных изданий  
«Интермедиадор», 2015

*Производительность идет вверх, когда качество идет вверх. Этот факт хорошо известен, но только небольшому числу избранных.*

**Уильям Эдвардс Деминг**

## **ОТ АВТОРА**

Эта книга посвящена организации проектной деятельности или теме управления проектами — **УП**.

*Но эта книга — не систематическое изложение основ функциональной области УП, а некоторый «поток сознания на заданную тему» — публикация авторских идей, практических наработок и опыта консультанта, т.е. не более чем «Записки консультанта».*

УП — это большая и сложная тема. Для того чтобы грамотно управлять проектами, необходимы не только системные знания в этой области, но и реальный и именно практический опыт. Почему?

«Вскроем» реальную суть проекта. Даже когда Вам поручен проект с четко обозначенными результатами и ожиданиями от его реализации, как удостовериться, что Вы решите возникшие проблемы правильно и оптимально? Только опыт решения в предыдущих (или опыт решений в аналогичных) проектах может помочь быть уверенным в этом! Можно прекрасно знать теорию, но столкнувшись реальностью, вам необходимо (и почти уверен, что придется) опираться все же на накопленный практический опыт!

В середине прошлого века сформировалась техническая дисциплина — системотехника, отвечающая на вопрос: как принимать решение при создании сложных технических систем? Выработанное этой дисциплиной понятие *техническая система* выразило существо технократического понимания системы вообще. При таком представлении всякий элемент любой системы, в том числе и человек, полностью подчинен целому.

*Основной принцип системотехники — оптимизация элементов относительно всей системы.* Это означает, что выбор элемента производится таким образом, чтобы он во взаимодействии с другими элементами в наибольшей степени способствовал достижению целей системы в целом.

Кроме того, сформировались дисциплины — *системный анализ и управление проектами*, закрепившие утверждение в менеджменте

системного подхода почти как универсального. Эти дисциплины позволили решить задачи согласования усилий большого числа участников проекта по достигаемым техническим результатам, срокам и использованию ресурсов. Соответственно понятию технической системы определяющий принцип системного подхода в управлении — *оптимальность управленческого решения*, принимаемого в конкретной ситуации. *Оптимальным в данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения его воздействия на систему в целом, на исполнение ее целевой функции.*

Любая компания (независимо от ее профиля деятельности с точки зрения ее основных собственников) — это проект и, как правило, в конечном итоге всегда инвестиционный. Компания «раскрутилась» — дело пошло, этот базовый проект уже сам генерирует и развитие бизнеса, и продукты, и услуги, т.е., в конечном итоге, тоже проекты. Пока таких проектов немного все можно держать под контролем. Если их становится больше, неизбежно возникает вопрос: как этим управлять? Ведь первое ограничение, с которым сталкивается собственник компании, — это всегда его личный временной ресурс. Ресурс, которого на все и на всех всегда не хватает. Кроме компании, еще есть семья, охота, рыбалка, баня, друзья, наконец, поэтому независимо от типа бизнеса его руководители неизбежно приходят к пониманию необходимости разработки и внедрения именно системы *управления проектами (УП)*.

По большому опыту работы в различных системных интеграторах, да и по конфиденциальной информации, полученной от знакомых консультантов, могу сказать, что реальных историй успеха в этой области, к сожалению, крайне мало. Этот факт доказан независимыми экспертами численно, значит, совершенно объективно!

Уверен, что опять навлеку на себя громы и молнии, но снова скажу «крамолу»: я утверждаю: как ничтожно мало (не более 10% от имеющих сертификат ISO 9001) реально работающих систем качества, так и ничтожно мало реально работающих систем УП!

Один из заказчиков попросил найти и показать ему реально работающую на уровне компании систему УП. При этом заказчика интересовала именно **система организации УП**, а не программный продукт, который может быть представлен в «рекламном» варианте с любым набором красивых диаграмм, умных сетевых моделей, детальных планов и красивых аналитических отчетов. Выяснилось, что по системе УП уровня компании показывать-то просто и нечего.

Чтобы попытаться, как то исправить эту ситуацию, я и написал эту книгу.

В отличие от других книг на эту тему она не дает готовых ответов и рецептов, но она может помочь менеджерам предприятий сформулировать правильные вопросы, и может подсказать правильные пути поиска в решении подчас совсем не простых управленческих задач.

Очевидно, что каждая отдельная мысль этой книги будет знакома, пожалуй, каждому читателю, но автору пока неизвестна какая-либо практическая работа, объединяющая все нижеперечисленные идеи и реальный практический опыт в рамках одной книги.

Нами изложен опыт и уроки выполнения более чем ста проектов в области информационных технологий.

И еще о стиле этой книги. Автор упорно придерживается взятой на вооружение еще в институте логики: нарисуй (в прямом смысле) проблему или задачу и... получишь 50% ее решения! Именно поэтому здесь очень много концептуальных схем, диаграмм и рисунков, заменяющих собой иногда десятки страниц безликого пояснительного текста!

# ПРЕДИСЛОВИЕ

*«Цели ясны, задачи поставлены.  
За работу, товарищи!»*

**Н.С. Хрущёв**

В мире давно признано, что управление проектами (УП) — особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты.

Профессионалы в этой области высоко ценятся (в США это треть по средней величине оплаты профессия после юристов и врачей), а сама методология управления проектами стала фактическим стандартом управления на многих тысячах предприятий и применяется в той или иной степени практически во всех крупных корпорациях. В нашей стране не все и не всегда правильно понимают предмет УП, еще часто путая управление проектами с просто составлением бизнес-планов.

УП дает ощутимые результаты во всех областях приложений. Этим объясняется растущая популярность этой технологии. Для руководителей информационных служб она представляет интерес и как технология, которую полезно внедрить на своих предприятиях, и как средство управления собственными проектами, к которым можно отнести и разработку программного обеспечения, и внедрение тех или иных информационных систем, и прочие изменения, носящие уникальный характер и временные по своей природе. Именно проектная форма реализации изменений компании и только она может привести компанию к реализации модели ее превосходства на рынке (см. рис. 1)

Определение, которое дает «Библия проектного менеджера» — РМВОК\* {1} — Проект (project — от лат. «брошенный вперед») — вре-

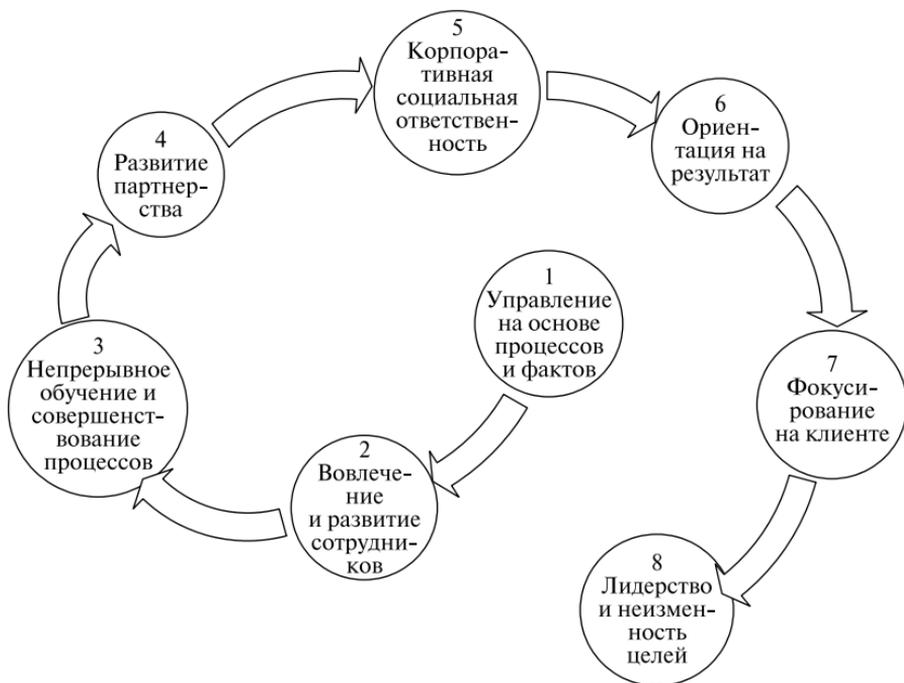
---

\* В основе стандарта РМВОК — лежит пять основных процессов УП (инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение), которые разделены по 9 областям знаний (подсистемам):

1. «Управление интеграцией проекта» — процессы и операции, объединяющие различные элементы управления проектами;
2. «Управление содержанием проекта» — описаны процессы по включению в план проекта всех необходимых работ для успешного выполнения проекта.
3. «Управление сроками проекта»;

Рис. 1. Концепция модели достижения превосходства

Модель Превосходства



менное предприятие, имеющее своей целью создание некоего уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата. Это уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных контролируемых работ с датами начала и окончания, предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

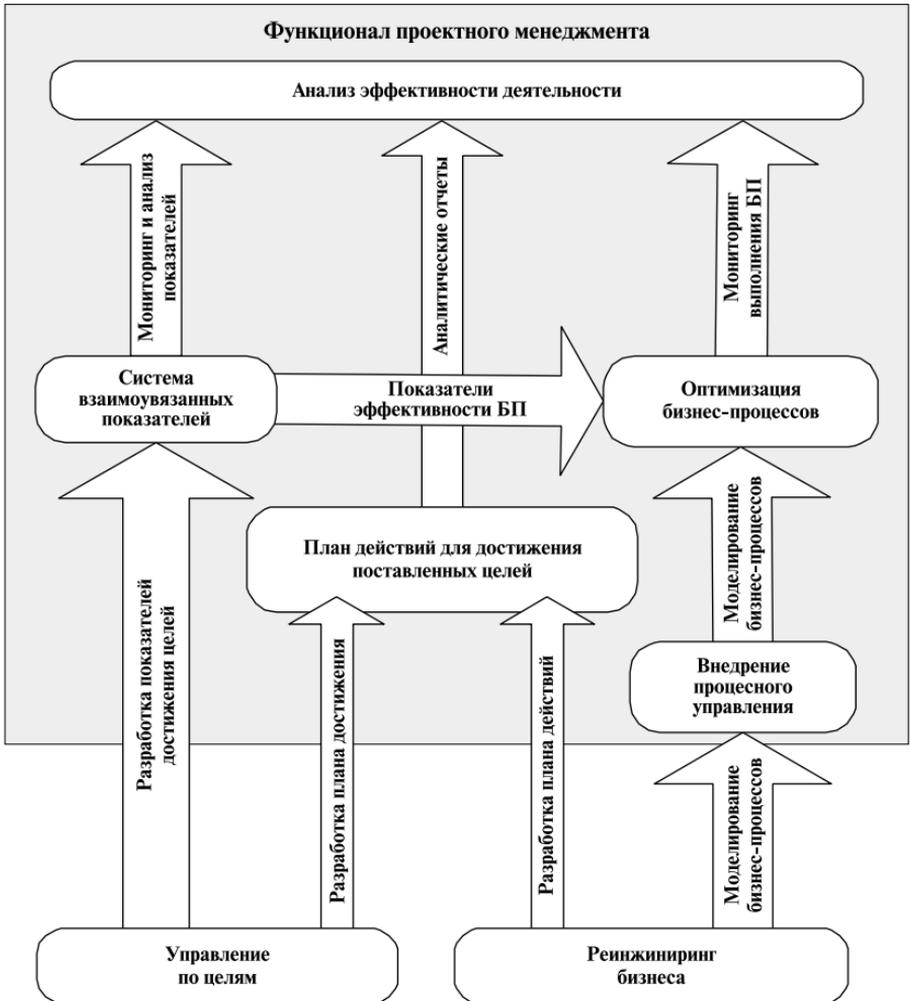
Проекты могут реализовываться в самых различных сферах — строительстве, информационных технологиях, медицине, науке, производственной деятельности и т.д.

4. «Управление стоимостью проекта»;
5. «Управление качеством проекта».
6. «Управление человеческими ресурсами проекта».
7. «Управление коммуникациями проекта».
8. «Управление рисками проекта».
9. «Управление поставками проекта».

Быстро изменяющаяся внешняя среда, низкая эффективность существующей организационной структуры предприятия, отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов привели к формированию новых принципов управления (см. рис. 2)

*Рис. 2. Стратегия внедрения проектного управления с целью развития бизнеса*

**Стратегия внедрения проектного менеджмента**



Внедрив проектный менеджмент на своем предприятии путем реинжиниринга (улучшение и оптимизация своих бизнес-процессов — БП) своего бизнеса (**ВРІ** — **Business Process Improvement**), вы обнаружите «лишние» подразделения, которые «съедают» ваши деньги, ничего не давая взамен, выявите тех сотрудников, чьи функции дублируются либо конфликтуют. Вы сможете выявить «болезнь», значит, вылечить свое предприятие. «Прозрачность» проектного подхода — не единственное его преимущество: не менее важна и его «предсказуемость» {2, 7, 8}.

Ну кто же откажется от методики, с помощью которой можно четко определить, когда (с точностью до часа) будет происходить какой-то отдельный производственный процесс, кто будет принимать участие в работе, какие материалы и в каком количестве будут использованы, какое оборудование будет задействовано?

# ГЛАВА 1. ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*«Если у меня будет 3 часа,  
чтобы срубить дерево,  
то я 2 часа потрачу на то,  
чтобы наточить топор.»*

**Авраам Линкольн**

## **1.1. Управление по целям — логика проектного управления**

Система «управления по целям» (Management by Objectives, или **МВО**) предложена Питером Друкером {5} в 1954 году. Идея МВО в том, что руководство и подчиненные совместно устанавливают задачи для выполнения работы и своего развития, оценивают успех в их достижении, интегрируя цели трех уровней: индивидуальные, групповые и организационные.

Уже в 60-е гг. система начала эффективно работать в крупных транснациональных корпорациях General Electric, Procter&Gamble, Phillip Morris. Они до сих пор придерживаются системы МВО.

В 1992 г. Нолан Нортон и Роберт Каплан модифицировали систему МВО, предложив концепцию **BSC** (Balanced Scorecard) {6}. По мнению специалистов, это вызвано изменением западной экономики, глобализацией бизнеса и значительным опытом работы. Нортон и Каплан предложили матрицу, содержащую определенное количество задач, которые можно разбить на группы и каждой из групп можно присвоить вес. Например, они определили: вес финансовых задач не должен превышать 50%, а задач, связанных с долей рынка и рыночными отношениями — 30%.

Каждый сотрудник вносит свой вклад в достижение стратегических целей компании уже фактом выполнения своих функциональных обязанностей. Однако управление по целям не самоцель. Не факт, что для конкретного предприятия сейчас необходимо решать задачу целевого управления. Нужно учитывать специфику компании, условия ее существования.

Попытки предпринимались, но существуют некоторые проблемы с внедрением данной системы управления. Руководители сами не могут определить стратегические цели, которые необходимо до-

стичь. У наших руководителей возникают некоторые проблемы именно с делегированием полномочий и постановкой целей своим подчиненным.

У любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. Создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

Уникальность продуктов или услуг проекта обуславливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Примеры проектов: строительство; разработка любой новой продукции; проведение ремонтных работ; внедрение информационной системы на предприятии; проведение избирательной кампании; съемки кинофильма.

Управление проектами подчиняется четкой логике, связывающей между собой различные области знаний и процессы управления проектами. У проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Под целями мы понимаем не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом). Достижение целей проекта можно реализовать различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят *сроки* и *стоимость достижения результатов*. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Конечно, возможно использование и других критериев и ограничений, в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая соответствующие технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Применяемые технологии и ресурсы проекта основные рычаги управления проектами. Кроме этих основных рычагов, существуют и вспомогательные средства рычаги. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести контракты, позволяющие привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации

информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуется процессами управления проектами {3, 22}.

Управление проектами — интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта — часто улучшение в одной области может быть достигнуто лишь за счет ухудшения в другой. Для лучшего понимания интегрированной природы управления проектами опишем его через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи.

Проект состоит из процессов — совокупности действий, приносящих результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- процессы управления проектами — касающиеся организации и описания работ проекта (которые подробнее описаны далее);
- процессы, ориентированные на продукт — касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

Процессы управления проектами, согласно {1, 3}, можно разбить на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы инициации — принятие решения о начале выполнения проекта;
- процессы планирования — определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- процессы исполнения — координация людей и других ресурсов для выполнения плана;

- процессы анализа — определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- процессы управления — определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- процессы завершения — формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Планирование имеет большое значение для проекта, поскольку проект содержит то, что ранее не выполнялось. Естественно, что планирование включает сравнительно много процессов. Однако не следует считать, что управление проектами — это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует измерять с целями проекта и полезностью полученной информации.

Руководитель проекта и команда проекта должны вначале создать ясную картину законченных результатов в умах каждого вовлеченного так, чтобы все усилие было сосредоточено в одном направлении. Избегайте неопределенных описаний любой ценой; запишите это, зарисуйте это, смоделируйте это, и удостоверитесь, что каждый соглашается с этим. Большая вероятность успеха проекта есть, когда проект заканчивается с результатами, разработанными для удовлетворения именно точно документированной потребности.

Управление по целям — логика проектного управления

Система управления по целям {5} появилась в ответ на изменение условий деятельности организаций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Установление целей означает распределение заданий работникам исходя из их индивидуальных способностей и необходимости достижения результатов, согласованных с ними. Управление по целям один из методов оценки персонала.

В большинстве случаев лица, производящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника. Существует мнение, что вместо этого руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненным для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. На таком подходе и базируется метод управления по целям. В действительности он является чем-то большим, чем просто программа или процесс оценки. Скорее это целая философия управления. Устанавливая задачи вместе с руководством или получая их от него, подчиненный получает программу и цель своей работы.

Обычно программа управления систематический процесс и имеет следующую последовательность{5}:

1. Руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/целей.
2. Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.
3. Руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач.
4. Устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.
5. Руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи или цели.
6. Руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненными, они обсуждают результаты и дают друг другу советы.
7. Подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимается во внимание опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Программы этого типа широко используются в организациях и предприятиях всего мира. Хорошо определенная задача является достаточно четкой, стимулирующей и обычно своевременной.

***Целей достичь легче, если они определены количественно, если установлена дата окончания работ.***

Важный аспект программ управления по целям в том, что обсуждения оценки результативности труда концентрируются на результатах. В лучшем случае, результаты — это те же задачи, и они связаны с определенным стилем работы.

Планирование шагов, которые необходимо выполнить для достижения цели в соответствии с известными правилами так называемого SMART-управления:

- **S** (specific) — конкретность (специфичность) цели;
- **M** (measurable) — измеримость;
- **A** (achievable) — достижимость (согласованность);
- **R** (relevant) — релевантность (соответствие);
- **T** (time bound) — временные сроки.

Сначала прописываются глобальные шаги для всей компании на год, на квартал, на месяц. Потом они разбиваются на маленькие задачи для каждого сотрудника в отдельности.

Но есть еще стандартные, повторяющиеся операции. Их невыполнение может сильно повлиять на конечный результат. Следование нормам, часто нигде не прописанным, тоже оценивается руко-

водителем (это своего рода «оценка за поведение»). Поэтому матрица оценки состоит из трех составляющих: бизнес-показателей, выполнения поручений и соблюдения стандартов. Оценки по ним собраны в единую таблицу, что позволяет отслеживать эффективность работы сотрудников.

Карты бизнес-показателей, поручений и стандартов — это то, чего должны достичь сотрудники. Это планы и цели компании в «оцифрованном» виде. У руководителя появляется возможность регулярно отслеживать фактические данные, чтобы вовремя реагировать на любой сбой. И когда к руководству Компании, наконец, приходит осознание, что управлять можно только тем, что можно измерить — то начинается разработка показателей качества (эффективности) бизнес-процессов. Причем показатели качества должны быть обязательно измеримы — ведь только цифре можно доверять, поскольку все другие способы оценки имеют ярко выраженный субъективный характер.

Измерение показателей качества едва ли является новизной в ведении бизнеса. Компании всегда измеряют стоимость, качество, количество, цикличность, эффективность, производительность услуг, процессов и продуктов так давно, сколько они существуют. Новое в стандарте ISO 9001 это то, что *исполнитель на всех уровнях управления сам устанавливает, что ему измерять, чтобы лучше контролировать, понимать и улучшать свою деятельность!*

Показатели качества иногда придается какое-то таинственно-мистическое значение в том смысле, что это должны быть некие сложные коэффициенты, разработать которые сама компания не в состоянии! На самом деле все значительно проще (см. рис. 3).

Если Вы посмотрите на это дерево Показателей, то ничего таинственного и сложного в них на поверку нет. Все они достаточно просты и легко измеряемы. И любая осмысленная их комбинация тоже может быть целесообразным ПК.

На рис. 4 приведены конкретные примеры определения показателей условного бизнес-процесса «Отчетность».

Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектно ориентированной компании приведен на рис. 5.

Примеры критериев и факторов успеха функционирования системы качества (или более известной как система менеджмента качества) такой компании приведены в табл. 1.

*При разработке управления проектами необходимо обеспечить функционирование цепочки «стратегические цели — цели и задачи —*

Рис. 3. Показатели бизнес-процесса



*процессы — показатели».* Для этого как раз и выстраивается сбалансированная система показателей {6} (см. рис. 6).

На основании исследования эффективности действия различных систем измерения результатов хозяйственной деятельности в {6} сделан правильный вывод: необходимо в них включать и показатели нефинансового характера, отражая все важнейшие аспекта бизнеса:

- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- обучение;
- развитие.

Именно такой подход позволяет анализировать стратегические и тактические процессы управления, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и обеспечить его сбалансированное развитие.

Сбалансированная система показателей требует от компании единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений, вплоть до каждого сотрудника, что невозможно без адаптации новой системы к уже существующим в организации.

Поэтому важное условие для успешного функционирования сбалансированной системы показателей подержка со стороны людей, работающих в компании. Причем сотрудники должны быть осведом-

Рис. 4. Примеры определения показателей качества (ПК) условного бизнес-процесса «Отчетность»



лены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого очень важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала.

Чтобы система качества реально заработала, целесообразно провести изменения в системе мотивации персонала — например, для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, зависящий от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя как раз из показателей, относящихся к двум уровням: корпоративному и уровню подразделений.

Рис. 5. Пример определения целей в области качества и показателей их достижения для проектного бизнеса

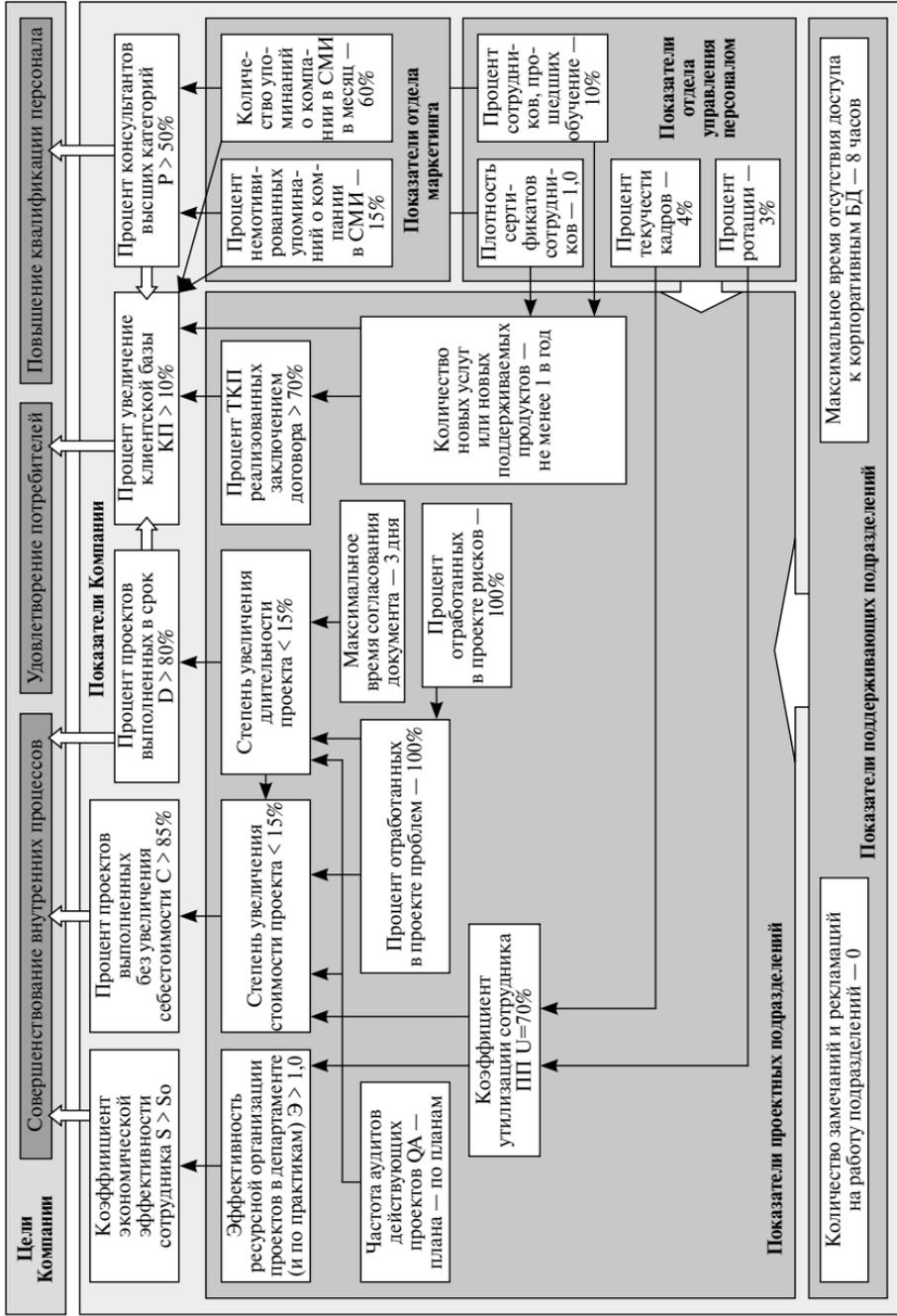


Таблица 1. Пример матрицы критериев и факторов успеха функционирования системы качества проектной компании

№	Критерий	Фактор успеха	Возможная норма показателя	Комментарий
1	Проект должен уложиться в срок	Повышение показателя D	$D > 80\%$	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановый срок корректируется
2	Проект должен уложиться в плановую себестоимость	Повышение показателя C	$C > 85\%$	При отсутствии запросов на изменения от Потребителя При их наличии плановая себестоимость корректируется
3	Потребитель должен быть удовлетворен результатами проекта	1. Увеличение процента хороших и отличных оценок Потребителя	100%	
		2. Число Клиенто-проектов Компании должно расти	КП > 10%	Однако нужно учитывать, что КП зависит еще и от эффективности маркетинга и продаж
4	Прибыль на одного сотрудника проектного подразделения должна расти	Повышение показателя S	$dS > 0$	Показывает степень отстраненности (оптимизации) сквозных БП Компании Однако нужно учитывать, что S сильно зависит еще и от эффективности продаж
5	Утилизация сотрудников проектных департаментов должна достичь установленной нормы (например — 70%)	Повышение показателя U	$U = 70\%$	Показывает эффективность ресурсного планирования проектов Однако нужно учитывать, что U зависит еще и от проектной загрузки департамента
6	профессионализм сотрудников проектных департаментов должен расти	Повышение показателя P	$P > 50\%$	Показывает эффективность подготовки персонала (обучение и профессиональный рост)

**Примечания:**

S — средний коэффициент экономической эффективности сотрудника проектного подразделения (Прибыль в проектах / Общее рабочее время, затраченное в проектах);

U — средний коэффициент утилизации сотрудника проектного подразделения =  $100\% \times \{\text{Рабочее время, затраченное в проектах}\} / \{\text{Общий фонд рабочего времени}\}$ ;

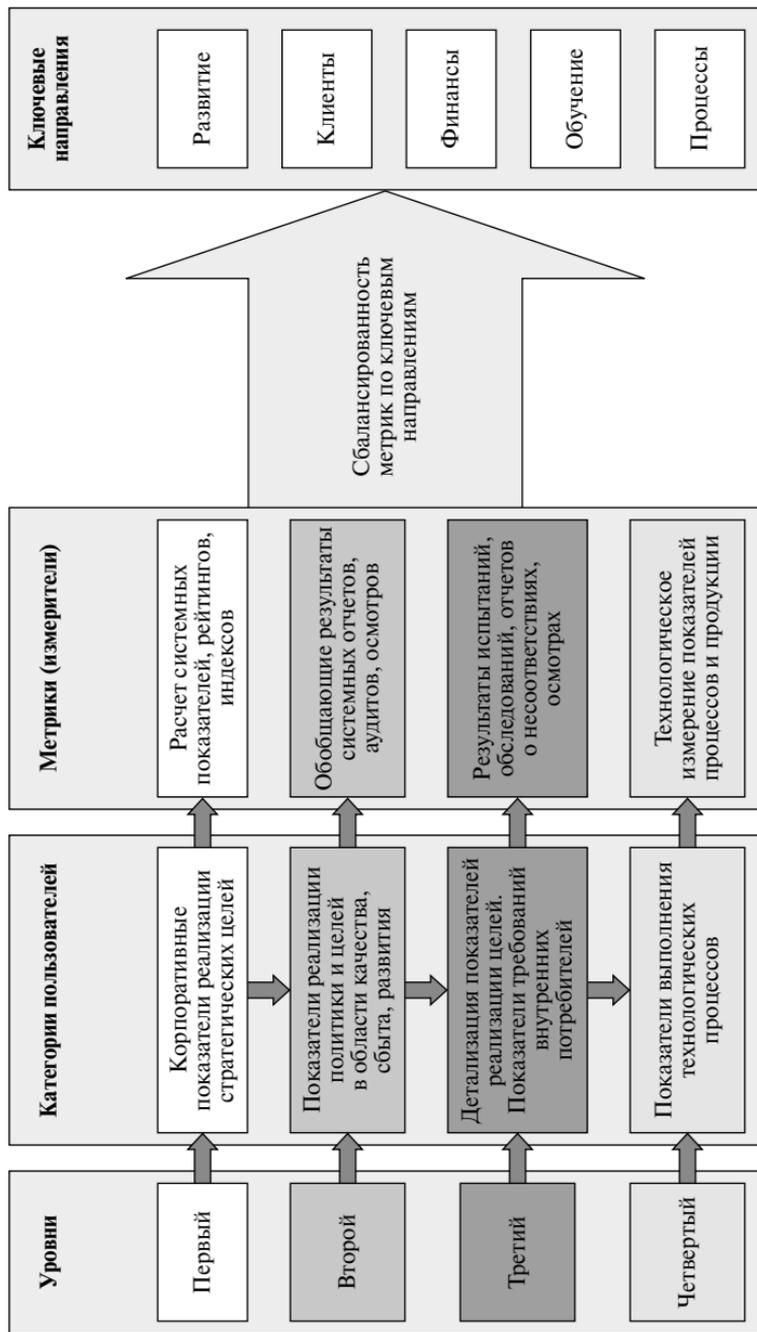
D — Процент проектов превысивших свою длительность в %;

C — Процент проектов превысивших свою себестоимость в %;

P — средний коэффициент профессиональности проектной группы (процент консультантов высшей категории);

КП — годовой процент увеличения выполняемых проектов.

Рис. 6. Концепция сбалансированной системы показателей деятельности



Вознаграждение, привязанное к сбалансированной системе показателей, можно сочетать с существовавшими ранее системами выплат (сдельной и почасовой оплатой, фиксированными окладами).

На практике существует несколько подходов привязки суммы выплат к показателям.

Бонус за достижение стратегической задачи мы привязываем к одному показателю, а если нам приходится делать это для нескольких показателей, то можно расставить веса. Например, достижение одного показателя соответствует 25% премии отличившимся сотрудникам, достижение другого — 65% премии, а достижение третьего — 10%.

Если сотрудник достигает поставленных перед ним стратегических целей, то ему выплачивается, например, 100% оклада, если нет — 70%. В случае перевыполнения по всем показателям — 120% от базового оклада (понятно, что все цифры лишь для примера).

Для руководителей отраслевых или продуктовых направлений можно использовать композитные показатели, включающие в себя несколько условий для достижения. Например, позиционирование себя в той или иной отрасли характеризуется выполнением ряда факторов, таких как узнаваемость компании в отрасли, количество отраслевых решений. Можно оценить каждый из этих факторов в баллах, а бонус привязывать к набору определенной суммы баллов.

Система мотивации не должна ориентироваться на решение исключительно стратегических задач. В противном случае сотрудники будут меньше внимания уделять своей оперативной деятельности. Лучше разделить компенсационный пакет на две части: одна будет связана со стратегией, другая — с оперативными целями.

Сбалансированная система показателей хорошая основа и для делегирования полномочий в системе качества. В результате внедрения сбалансированной системы показателей у сотрудников всех подразделений появится более четкое понимание своих обязанностей и будет выстраиваться более эффективная схема внутренних коммуникаций, что опять прямо соответствует и целям и задачам системы качества.

Сбалансированная система показателей дает еще одно важное преимущество: возможность персоналу самостоятельно контролировать результаты деятельности своего подразделения. Самоконтроль оказывает более сильное влияние на мотивацию сотрудника, появляется желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить «необходимый минимум» — а это как раз то, что опять так необходимо для системы качества. Если в компании отсутствует как таковое целеполагание и сотрудники целиком отдают себя только опе-

ративной деятельности, не задумываясь о завтрашнем дне, то такая ситуация может привести к полному срыву плана продаж и потере значительной доли клиентов.

Именно проект по внедрению сбалансированной системы показателей позволяет руководству компании, с одной стороны, отвлечься от ежедневной текучки и задуматься о дальнейшем развитии бизнеса, а с другой — выявить существующие проблемы по всем аспектам деятельности организации (см. рис. 6).

## 1.2. Проблемы коммуникаций в проекте

*Для успеха в жизни умение  
обращаться с людьми гораздо важнее  
обладания талантом.*

**Дж. Леббок**

При общении в рамках проектной команды могут возникать различные проблемы. Некоторые сообщения могут быть заблокированы или искажены. В результате произойдет существенное изменение смысла при восприятии информации. Рассмотрим наиболее частые причины возникновения проблем.

### **Искаженное восприятие**

Бывает так, что адресат не в состоянии (или не расположен) воспринимать смысл сообщения. Причиной этого могут быть внешние обстоятельства, настроение адресата или предмет сообщения. Оказать влияние на адресата может и статус отправителя (информация, полученная от коллеги, воспринимается как менее важная, чем аналогичная от босса). Таким образом, собственная мотивация, потребности и даже опыт влияют на восприятие.

На восприятие также влияет необходимость соотнесения новых сведений с информацией, полученной ранее. Мы всегда стараемся связать новую и старую информацию, чтобы дойти до сути.

### **Недостоверные источники информации**

Мы можем не доверять источнику информации. Причина недоверия может быть как достоверной, так и мнимой. Может дойти до крайности: вне зависимости от того, что на самом деле сказано, восприятие будет в значительной степени определяться нашими ожиданиями.

## **Ошибки передачи**

Существует много причин, по которым сообщения не принимаются правильно. Главная причина — язык. Проблема не только в том, что одно и то же на разных языках обозначается разными словами, а одинаковые слова иногда обозначают совершенно разное. Большие трудности в общении возникают между людьми из-за разницы их культур, даже если они говорят на одном языке и употребляют одни и те же слова.

***Полноценный обмен информацией возможен, только если обе стороны обладают соответствующим опытом и пониманием предмета.*** Когда опыт и понимание сильно различаются, общение сторон должно быть организовано с учетом этих различий.

Когда вы имеете дело с представителями других культур, будьте внимательны к выбору слов. Имейте в виду, что это касается не только иностранцев. Значительные культурные отличия есть и у жителей разных частей одной страны, и даже у жителей разных районов одного города. Меня легко поймут родители нынешних тинейджеров. Поди разберись, что у них означают слова «грузить», «тащиться», «догонять».

В любой компании команда проекта выступает как одно коллективное лицо, т.е. как отдельный объект, на который направляет свои действия руководитель проекта. Самое желательное состояние для руководителя проекта — не иметь никаких проблем внутри команды проекта, которые могли бы привести к конфликтам. Каждый руководитель проекта должен проводить работу как внутри группы, так и между группами.

Так как деятельность команды проекта всегда находится в состоянии постоянного изменения, то руководитель проекта должен учитывать все группо-динамические процессы и уметь управлять ими.

***Из социальной психологии известно, что если группа хорошо сплочена, то она может самостоятельно решать отдельные задачи, даже не вовлекая руководителя.***

***И, напротив, если группа жестко центрирована на своем руководителе, то ее члены будут стараться сбросить с себя ответственность на него за всю выполняемую ими работу.***

Все это очень и очень относится именно к области управления персоналом проекта!

Но это тема уже совсем отдельного разговора — вернемся к коммуникациям.

В целом пример необходимой модели организации взаимодействия команды Исполнителя и Заказчика для обеспечения качества проекта представлен на рис. 7.

Рис. 7. Организация взаимодействия команды Исполнителя и Заказчика для обеспечения качества проекта



Процедура коммуникаций в проекте согласно {1} всегда конкретно прописывается в Плане управления проектом (см. шаблон в Приложении 8).

### 1.3. Ресурсное планирование

*Бизнес сводится, в конечном счете, к трем понятиям: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди.*

*Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.*

**Ли Якокка**

Ресурсное планирование или «тайм-менеджмент» — это не только и не столько хронометраж или планирование, сколько техноло-

гии принятия решений, среди которых планирование является важной, но не единственной. Чтобы эффективно управлять проектными задачами и собственным временем, руководителю проекта нужно иметь возможность увидеть именно всю совокупность задач, с их логическими взаимосвязями. Именно для этого и нужен стратегический обзор задач проекта!

Хорошо известно: чтобы решить проблему, нужно достичь достаточно полного представления о ней, увидеть и понять ее структуру. Любые решения принимаются на основе некоторых моделей, формализованных или неформализованных. Совокупность их составляет вашу картину хода выполнения проекта.

Очевидно, именно системный анализ проблемы важное условие создания адекватной ее модели.

Именно поэтому говорят: *«нарисуй проблему — и найдешь решение»*.

**Действительно, простое и компактное (желательно — схематическое и многоцветное) изображение проблемной ситуации создает идеальный обзор ситуации, а потому оно часто и подсказывает нужное решение.**

Следующий принцип, который лежит в основе тайм-менеджмента, можно условно назвать принципом документирования информации. Суть его такова: чем меньше информации вы будете держать в голове, тем больше места в ней для новых мыслей. Таким образом, чем чаще вы будете переносить на бумагу информацию о целях, задачах и замыслах, тем лучше\*.

Документирование помогает избежать типичного для многих руководителей проекта стресса, вызванного роящимися, назойливо жужжащими мыслями типа «не забыть сделать то-то...» Кроме того, если у задач есть материальные носители, полезно уничтожить их после выполнения работы.

Помимо способов просто упорядочения информации, при анализе хода проекта руководителю проекта надо учитывать и то, какую информацию вообще стоит рассматривать при принятии решений. Часто в одной и той же системе управления (например, в Outlook) перед руководителем проекта возникают задачи и личные, привязанные к жестким срокам, и связанные с контролем низкоприоритетных проектных задач. В результате важные задачи теряются в «информационном шуме», которого нетрудно избежать — например, выделить задания, связанные с контролем, в самостоятельный

---

\* Яркой иллюстрацией этого принципа был Альберт Эйнштейн. На вопрос о номере его домашнего телефона он отвечал: «Не помню. Зачем забивать голову такими пустяками, если существует записная книжка?»

раздел, отключить напоминания и назначить регулярное время (скажем, раз в неделю) для совещания проектной команды.

Собирая в проектную команду лучших людей — наиболее квалифицированных, наиболее опытных, наилучшей квалификации — руководитель проекта может зачастую компенсировать время, или сумму денег, или другие проектные ограничения.

Методы проектной работы, безусловно, оптимизируют деятельность компании. Но их внедрение требует особого подхода к управлению персоналом. Какие трудности возникают при управлении проектной командой? И какие навыки нужны руководителю, чтобы их преодолеть?

Проектная деятельность пользуется сегодня чрезвычайной популярностью, поскольку обеспечивает гораздо лучшие результаты по соблюдению сроков. В таких структурах члены проектной группы напрямую подчиняются руководителю проекта, и на их рабочее время никто, кроме него, не претендует.

Но и в «отстраненной» проектной структуре также возникают свои проблемы.

Во-первых, невозможно всех сотрудников команды загрузить работой над проектом на 100%. В то же время их обязанности в функциональных подразделениях перераспределяются между другими сотрудниками, на которых ложится дополнительная нагрузка. Как результат — понижается эффективность использования трудовых ресурсов.

Во-вторых, после завершения проекта возможны проблемы с трудоустройством членов проектной команды — их места в функциональных подразделениях к тому моменту могут быть уже заняты.

В-третьих, отрыв специалистов от профессиональной среды часто мешает их профессиональному росту.

Внедрение методов проектной работы в функциональных структурах требует от руководителя проекта особого подхода к персоналу, поскольку при формировании команды ему приходится учитывать и интересы функциональных руководителей.

Под формированием и созданием команды в общем случае понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды). Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.