

1000
БЕСТСЕЛЛЕРОВ

**Юрий
Волщук**

УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

- ✔ Как стать успешным руководителем проекта
- ✔ Как выполнять проекты в срок и за реальные деньги
- ✔ Как вести множество проектов одновременно
- ✔ Как учитывать возможные проблемы до начала работы над проектом



Annotation

Автор этой книги, Ю. Н. Волщук, более 20 лет занимается управленческой деятельностью, разрабатывая системы автоматизации для различных российских и иностранных производственных и торговых предприятий. Научная и преподавательская работа позволяет ему максимально эффективно и понятно систематизировать опыт, вырабатывать практические подходы, регламенты, последовательность действий, оптимальные для руководства проектами. Личные успехи стали технологией, овладеть которой может каждый.

Эта книга необходима всем, кто:

- Только начинает карьеру руководителя фирмы, топ-менеджера или управленца.
- Имеет опыт в управлении, но хочет сократить сроки, затраты и количество сотрудников, необходимых для реализации проекта.
- Стремится увеличить количество бизнес-проектов в одной или нескольких сферах.
- Хочет больше отдыхать и меньше работать. Автоматизировать бизнес-процессы до уровня минимального вмешательства – только в особо сложных и ответственных точках контроля проектом.

-
- [Юрий Волщук](#)
 -
 - [Предисловие](#)
 - [Руководитель проекта. Кто он?](#)
 - [Руководитель или менеджер проекта](#)
 - [Крайний на проекте](#)
 - [Классика жанра](#)
 - [Главная функция руководителя проекта](#)
 - [Перед кем отчитывается руководитель проекта](#)
 - [Форма отчета руководителя проекта](#)
 - [Уточняем обязанности](#)
 - [Начало работы руководителя проекта](#)
 - [Старт проекта](#)
 - [Организационная работа руководителя проекта](#)

- [Фазовый портрет проекта](#)
 - [Мониторинг проекта](#)
 - [Вероятность дефолта](#)
 - [Документация руководителя проекта](#)
 - [Стандарты руководителя проекта](#)
 - [Набор документов руководителя проектов](#)
 - [Самостоятельность руководителя проекта](#)
 - [Дела руководителя проекта](#)
 - [Рамки проекта](#)
 - [Риски проекта](#)
 - [Раннее определение рисков](#)
 - [Количество проектов](#)
 - [Инструменты руководителя проекта](#)
 - [АСУ, перечень задач](#)
 - [Команда проекта](#)
 - [Формирование команды](#)
 - [Подчиненность команды](#)
 - [Группирование команды](#)
 - [Временной лаг проекта](#)
 - [Команда и время](#)
 - [Детализация состава работ](#)
 - [Обучение команды](#)
 - [Команда и качество работ](#)
 - [Мотивация персонала или ориентир на результат](#)
 - [Работа с изменениями в проекте](#)
 - [Команда и роли](#)
 - [Бюджет проекта или управление бюджетом](#)
 - [Финансовая самостоятельность руководителя проекта](#)
 - [Заключение](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Приложение 1](#)
 - [Приложение 2](#)
 - [Приложение 3](#)
 - [Приложение 4](#)
 - [Приложение 5](#)
 - [Приложение 6](#)
-

Юрий Волцуков

Успешный руководитель проекта

© Волцуков Ю., 2017

© ООО «Омега-Л», 2017

© ООО «1000 бестселлеров», 2017

© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2017

Предисловие

Здравствуй, уважаемый читатель!

Меня зовут Юрий Волщук.

Уже много лет я работаю в области автоматизации различных видов человеческой деятельности. Моя специализация затрагивает следующие области знаний: автоматизация технологических процессов, автоматизация производственной деятельности и управление проектами в указанных областях.

Начиналось все с 1990 года, когда я связал свою профессиональную деятельность с педагогической и научной работой на кафедре промышленной кибернетики и систем управления Магнитогорского государственного технического университета. С тех пор моя работа связана с обучением студентов, пользователей и разработчиков различным аспектам проектирования, программирования и вводом в действие автоматизированных систем управления в производственных подразделениях предприятий различного вида деятельности.

Сегодня одним из важнейших факторов успеха в любой области становится взаимодействие – как людей, так и различных информационных, автоматизированных систем на гранях соприкосновения технологий, эмоций, знаний. Без системного подхода проектирования такие сложные системы уже не рождаются и не работают.

Руководитель проекта, не владеющий системным взглядом на свою деятельность, обречен. В книге в очень сжатом виде дается описание основных моментов, на которых руководитель проектов должен акцентировать свое внимание, и их взаимосвязь по ходу исполнения проектов.

Выгоды для читателя:

Как перестать зависеть от уникальных особенностей проекта, выполнять их в срок и за реальные деньги? Вы узнаете, прочитав книгу.

Вы завтра приступаете к работе руководителя проекта. С чего начинать, как систематизировать свою работу? Вы узнаете, прочитав

книгу.

Как работать с заказчиком? На что обращать внимание в первую очередь? Как заранее увидеть опасность кризиса на проекте? Вы узнаете, прочитав книгу.

Книга особенно рекомендуется тем, кто только начинает свою работу в качестве руководителя проектов. Полезна будет и тем, кто хочет разобраться, почему не получается сдать проект вовремя и уложиться в согласованную смету?

Руководитель проекта. Кто он?

Попробуем разобраться, кто же такой руководитель проекта, какие его основные функции и обязанности. Существует множество трактовок в разных справочниках, электронных и книжных изданиях. Постараемся оттолкнуться от официального понимания термина. Возьмем за основу значения двух слов: «руководитель» и «проект». Слово «руководитель» часто ассоциируется с образом начальника, который всех «строит», заставляет выполнять определенную работу с единственной целью – добиться результата, исполнения поставленных перед исполнителем задач и в итоге – завершения проекта в целом. Если мы посмотрим «Словарь практического психолога» (от 1998 года, издательство «Харвест», автор С. Ю. Головин), в нем приводится следующая трактовка:

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения – подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Очень важное примечание, о котором говорится в этом же словаре: «лидер» и «руководитель» не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях.

Таким образом, ключевой момент: руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

Из данного определения мы понимаем, что существует официальный документ, фиксирующий полномочия руководителя. На

основании этого документа руководитель несет ОФИЦИАЛЬНУЮ юридическую ответственность за функционирование коллектива, которым он управляет, перед группой людей или организацией, которые назначили данного человека руководителем.

Руководитель проектов обладает ОФИЦИАЛЬНЫМИ ПРАВАМИ, позволяющими ему представлять интересы группы людей в различных структурных подразделениях у заказчика и у исполнителя.

Соответственно, на руководителя официально возложили и возможности проведения санкций: поощрение, наказание для успешного функционирования всей группы.

Теперь разберем слово «проект». Оно предполагает реализацию чего-либо в будущем, хотя начинается действие в настоящем.

У проекта есть несколько понятий. Часто под этим словом подразумевается просто набор документации: конструкторской, технической, организационной, работа по которой (исполнение) позволяет получить результат. Мы же будем говорить про проект с точки зрения достижения желаемого результата.

Пример:

Вы решили у себя дома сделать перепланировку, заложить двери в одну комнату и разместить вход в другом месте. Можно сказать, что это проект реализации нового дверного проема, потому что весь процесс требует сразу множества различных работ, которые нужно выполнить для получения результата. Именно в этом контексте мы будем рассматривать слово «проект» – как совокупность всех действий, организационных, технических и информационных мероприятий для того, чтобы перейти из точки «А» в точку «Б». Обращаясь к нашему примеру, переход из текущего состояния планировки к тому моменту, когда в комнате появится новая дверь.

Ключевые моменты:

Проект – понимание главной цели, достижение которой будет означать его выполнение и передачу результата заказчику. Обращаю внимание, что выполнение не означает принятие результата. Выполнение должно быть подтверждено и принято.

Приказ о назначении руководителя проекта – документ, который определяет ваше место в иерархии взаимоотношений во внутренней среде предприятия, где вы работаете, и во внешнем окружении, определяя отношение заказчика к вам. Обращаю внимание, что данный факт важен на начальном этапе. В дальнейшем только ваша квалификация и усилия в данном направлении определяют: либо вы развиваете данное отношение, либо нет.

Резюме:

Таким образом, руководитель проекта – это человек, который уполномочен кем-либо для реализации задач конкретного проекта. Его **ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА** – организовать работу разных людей и структур для выполнения тех задач, которые требуют своего исполнения в рамках достижения целей проекта.



Руководитель или менеджер проекта

В российской практике мы сталкиваемся с определениями «руководитель проекта» и «менеджер проекта», что вносит путаницу в головах соискателей и исполнителей по проектам. В чем разница? Давайте попробуем разобраться.

Отмечу, что приводимые понятия отличаются только на русском языке. Как только вы начнете делать визитку на английском языке, вам придется использовать термин *manager*. Зарубежная теория управления строится именно на классике менеджмента (т. е. управления). И у любого менеджера есть границы «дозволенного».

Понятие «руководитель» у наших людей не вызывает сомнения: руководитель – это человек, которому подчиняется группа людей, он понимает, что нужно делать, он «рулит» всеми, назначает задачи, проверяет их исполнение, распоряжается ресурсами и так далее. Таким образом, в нашей практике термин «руководитель проекта», как правило, используют в тех случаях, когда хотят подчеркнуть, что данный специалист отвечает за «все» по данному проекту.

Понятие «менеджер проекта» пришло к нам с Запада и накладывает свой специфический отпечаток, который не совсем точно коррелируется с понятием «руководитель». Другими словами, менеджер (англ. *manager*) – управленец, он управляет процессом в определенных рамках. Очень существенное отличие менеджера от руководителя (*в контексте именно нашего российского мышления*) в том, что менеджер не принимает ключевых решений, которые находятся в «пограничной зоне» за пределами его компетенции. Границы руководителя, как правило, шире.

Конечно же, менеджер менеджеру рознь. Существует четкая иерархия у менеджеров со своими границами и уровнями полномочий. У нас же слово «руководитель» практически всегда охватывает смежные зоны ответственности, при этом не детализируя их подробно, предполагая либо воспитывая у соискателя интуицию к действию в нужный (критический) момент времени. Именно эта особенность в организационном плане и вносит существенные отклонения во

взаимоотношения между руководителем проекта и группой лиц, назначивших его.

Должен отметить, что данное явление не является повсеместным. Оно зависит от особенностей управления внутри организации, квалификационного уровня управленцев как на стороне заказчика, так и на стороне исполнителя.

Пример:

Представим себе проект, на который выделен определённый бюджет. В процессе проектирования и детализации требований заказчика выясняется, что требуются дополнительные работы, которые не учитывались при оценке затрат. Соответственно, выделенной суммы не хватит на успешную реализацию целевой задачи проекта. Здесь и проявится существенная разница в действиях между руководителем и менеджером. Руководитель может принять решение изменить финансирование или, например, перераспределить ресурсы и добиться варианта решения данного вопроса. Менеджер, как правило, ограничивает свою деятельность узкими рамками и самостоятельно опасается принять и добиться решений на своем уровне. То же самое касается вопроса изменения состава участников команды. Менеджер проекта не решается самостоятельно изменить эту группу людей, а руководитель это делает и добивается результата.

Ключевые моменты:

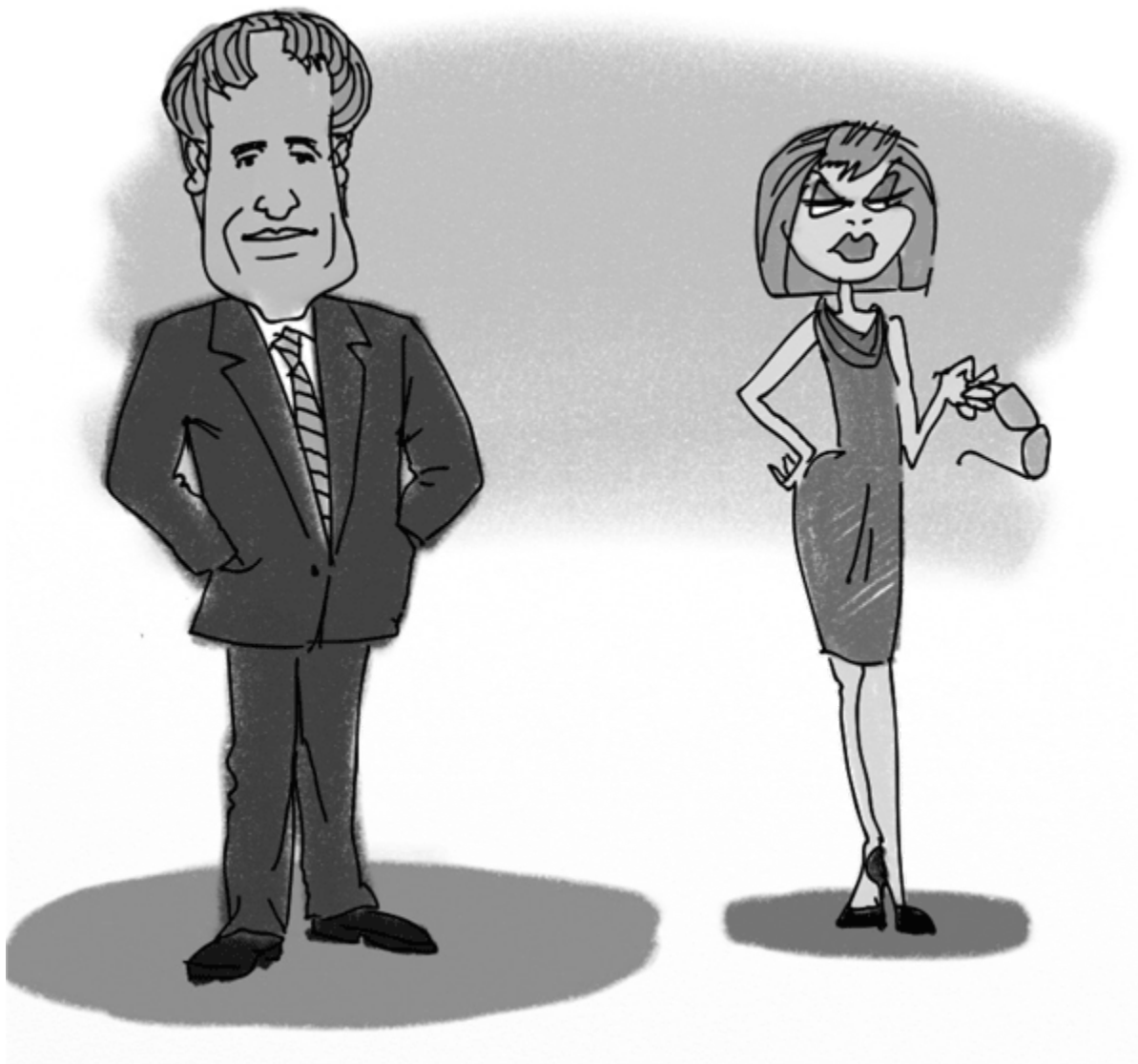
Границы полномочий – зона ответственности руководителя проекта, и особенно важно ее понять, проговорить, прописать в смежных областях.

Резюме:

При формировании вашего согласия стать руководителем проекта необходимо выяснить, каковы границы ваших полномочий, можете ли вы варьировать сумму бюджета и в каких пределах, можете ли вы менять людей, которые в проектную группу включены. Именно на данном шаге вы должны понять, куда вас сдвигают: в сторону руководителя проекта или менеджера проекта. И от вас самих будет зависеть в дальнейшем, в каком направлении вы будете двигаться.

Еще раз подчеркну, что данный раздел был бы лишним в случае единых правил, подходов к управлению на всех российских предприятиях и в условиях нашей российской школы управления.

Однако на разных предприятиях, с разной школой воспитания управленцев в настоящее время мы имеем катастрофические отличия в отношении к руководителю проекта. Называем руководителем, но часто не даем ему соответствующих рычагов и полномочий. Либо наоборот – человек не тянет, а мы не решаемся заменить.



Крайний на проекте

Можно долго рассуждать, какие существуют обязанности у руководителя проекта, уточнять, детализировать. Но сам руководитель проекта и тот, кто его назначил, могут так до конца и не понять, кто и за что несет ответственность.

Чтобы снять все вопросы, отвечу сразу: руководитель проекта – это «крайний» проекта. Именно от ответственен за все: и за успехи, и за провалы. Другими словами, за все вопросы, связанные с реализацией этого проекта. Если говорить более официально: за организацию работ, технические решения, финансовые вопросы, вопросы психологической совместимости людей на проекте. Все это сильно влияет на то, как вы реализуете проект, в какие сроки уложите и что получится в итоге.

Пытаясь описать термин «руководитель проекта», можно добиться сильной детализации или, наоборот, обобщения. Если говорят: «ты крайний», сразу становится ясным весь круг обязанностей. Это «определение» подчеркивает всю меру ответственности руководителя.

Одна из важнейших проблем заключается в совместимости между общим целеполаганием и конкретными, частными задачами. Понятно, что когда мы фокусируемся, например, на том, что через день нам нужно добраться до другого берега, мы не детализируем, как нам нужно это сделать. А вот, например, капитан корабля решает частные вопросы: где команда, с какого места стартовать, когда стартовать, как поставить парус. Но за детализацией важно – не забыть про главную суть задачи – добраться до другого берега.

Так и в проекте: есть главная цель – реализовать проект, получить результат. Руководитель проекта – это капитан, и он отвечает за то, чтобы судно сквозь рифы, непогоду добралось до результата. Соответственно, в процессе реализации проекта он должен решать все вопросы, и организационные, и технические. С одной стороны, он не должен вникать в частности. Если ему нужна помощь, он может

подобрать «нужных» людей. С другой стороны, если он не смог подобрать команду, объяснить цели и задачи, то проект не получится. Это значит, что руководитель еще молод и недостаточно квалифицирован, или вообще не способен выполнять обязанности руководителя проекта.

Руководитель проекта должен стать его лидером, в этом случае и заказчик, и исполнитель смогут получить тот результат, который они согласовали в самом начале проекта.



Классика жанра

За что отвечает руководитель проекта? За реализацию ключевой идеи – ради чего этот проект начинался. Существуют проекты разной величины и разного уровня. Например, вы решили сдать квалификационный экзамен на специалиста по Cisco – это можно назвать проектом, проект сдачи экзамена. Но если задуматься, ради чего мы сдаем данный экзамен? Чтобы получить подтверждение своей квалификации в каком-то вопросе. В данном случае проектом будет не сдача экзамена, а подтверждение квалификации эксперта в той или иной области. Если вы работаете в этой сфере и решили подтвердить свою квалификацию – это один вариант. Другой вариант – если вы работаете, например, крановщиком и решили переобучиться, это уже другой проект. Потому что в случае с переобучением шаги исполнения проекта будут иными, при том что конечная цель одна и та же. И в каждом из этих случаев проект потребует определенных ресурсов, отличающихся своими объемами.

В любом проекте есть три ключевых момента, которые должны находиться в фокусе внимания руководителя проекта, – классический треугольник: время, деньги и люди. Чтобы реализовать проект, нужна одновременная работа в этих трех направлениях. Не бывает проекта с бесконечным временем, неограниченным количеством денег и с возможностью подключения бесконечного количества людей.

Соответственно, вы, как руководитель проекта, находитесь внутри данного треугольника и должны постоянно следить за всеми составляющими. Достаточно ли людей? В каждом проекте должны быть люди с определенными навыками. Если вы решили сдавать экзамен на Cisco, вам понадобятся специалисты, которые вас научат. Но чтобы найти таких специалистов, вы должны правильно задать вопрос: кто вам нужен? Иначе на ваш зов откликнутся некомпетентные люди, которые хотят просто «содрать денег». Ресурсы потрачены зря, а результата не будет.



Таким образом, руководитель проекта должен обладать развитой интуицией, знаниями в достаточном объеме, чтобы правильно понять суть вопроса для правильного управления процессом.

Руководитель проекта принимает решение и за него отвечает. Насколько правильно будут выбраны люди для проекта, какими компетенциями должны обладать, в какой последовательности выполнять задачи, какие приоритеты устанавливать, как распределить ресурсы. Все эти действия влияют на качество решений, а их результат характеризует руководителя проекта.

Следующим важным моментом является то, что руководитель проекта должен постоянно сверять

направление, куда он движется, с теми реальными точками, где он сейчас находится. Так называемая «дорожная карта».



Уметь вовремя поменять направление, внести изменения в команду – это важнейшие качества руководителя проекта. Здесь мы опять попадаем в прокрустово ложе между общим и частным. С одной стороны, руководитель проекта должен понимать частные вопросы, а с другой, он не должен углубляться в них, чтобы не терять связь с общим направлением и не тратить слишком большое количество времени на разбор частных вопросов. Иначе у него просто не

останется времени заниматься своей главной функцией – постоянно сверять текущее состояние дел с основным направлением движения. Эту задачу необходимо мониторить минимум раз в день, собирая разнородную информацию от заказчиков, исполнителей и своей команды.

Главная функция руководителя проекта

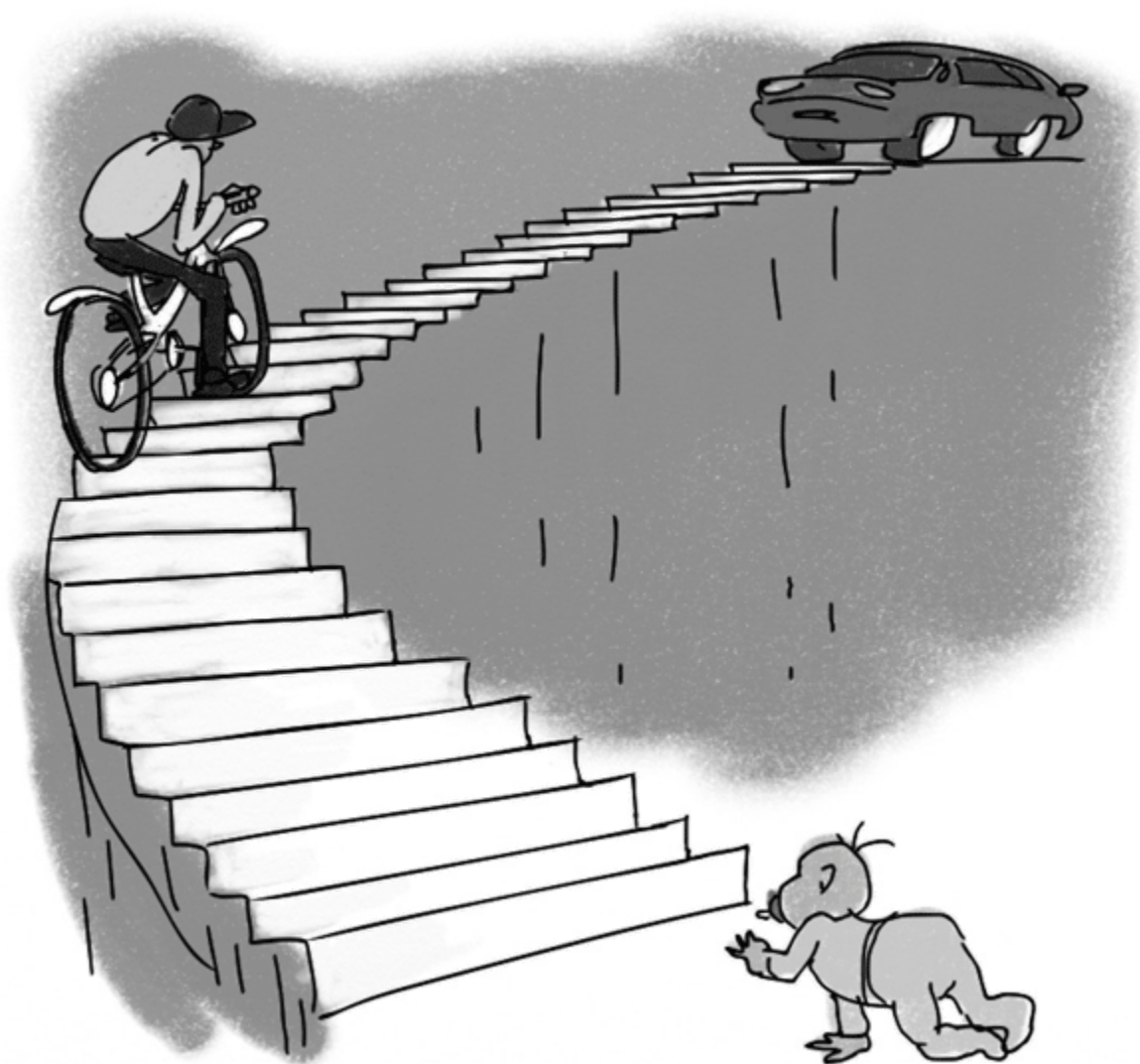
Обратимся к функционалу руководителя проекта.

Мы говорили о том, что есть треугольник, в котором находится руководитель проекта: деньги, время и ресурсы. И, прописывая функционал, руководитель полагается на эти три понятия, ведь его основная функция заключается в управлении именно этими ресурсами.

Давайте рассмотрим термин «управлять». У многих сразу возникает ассоциация «я управляю автомобилем».



Планирование, контроль исполнения, внесение изменений в «дорожную карту» проекта – суть управления проектом. По мере роста вашей квалификации в выполнении этого процесса начнет расти и ваша ценность на рынке.



Например, сидит человек за рулем, видит впереди яму. Конечно, он начинает крутить руль, чтобы объехать это препятствие. Но тут возникают ограничения: яма на вашей полосе, слева сплошная, и вам, чтобы объехать яму, необходимо нарушить правило дорожного движения и выехать на встречную полосу. Что будете делать? Большинство скажет, что не хочет портить свою машину и решит выехать на встречную полосу. Но тут появляется несколько факторов риска. Первый – выезд на встречную полосу, где может быть грузовик и, как итог, авария. Второй – вы нарушили правила дорожного движения, вас остановили и оштрафовали. В этом случае все дело в деньгах, возникает вопрос в средствах – может, это были последние

деньги. А если бы вы заметили яму заранее, вы могли снизить скорость, успеть перестроиться, либо на малой скорости проехать препятствие, то есть потери были бы минимизированы. Это и есть управление. Но управление оперативное, в процессе «езды», выполнения работ. А для того, чтобы реже встречаться с «ямами», необходимо научиться выбирать – планировать дороги.

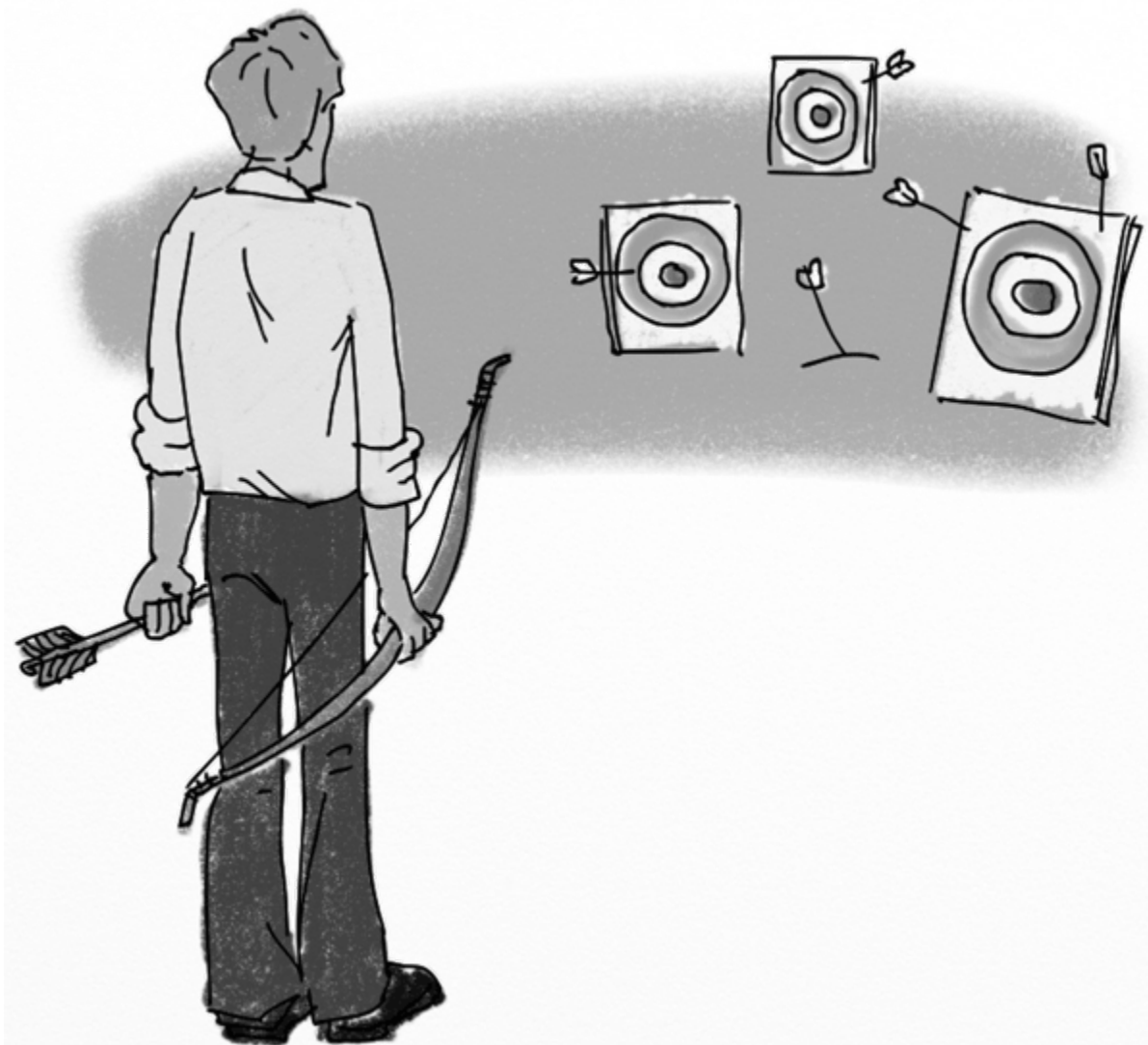
Как руководитель проекта, вы должны ежедневно отслеживать настроения в команде, чтобы помочь коллективу реализовывать бизнес-задачи.



Так же и в управлении с командой на проекте: вы должны встречаться с людьми каждый день, общаться и выяснять, какие у них проблемы, что получается, что нет, достаточно ли у них ресурсов, чтобы выполнить свою задачу. Все люди разные – некоторые могут об этом сказать, другие даже не подумали об этом, а третьи подумали, но решили, что руководитель проекта должен сам все знать и видеть.

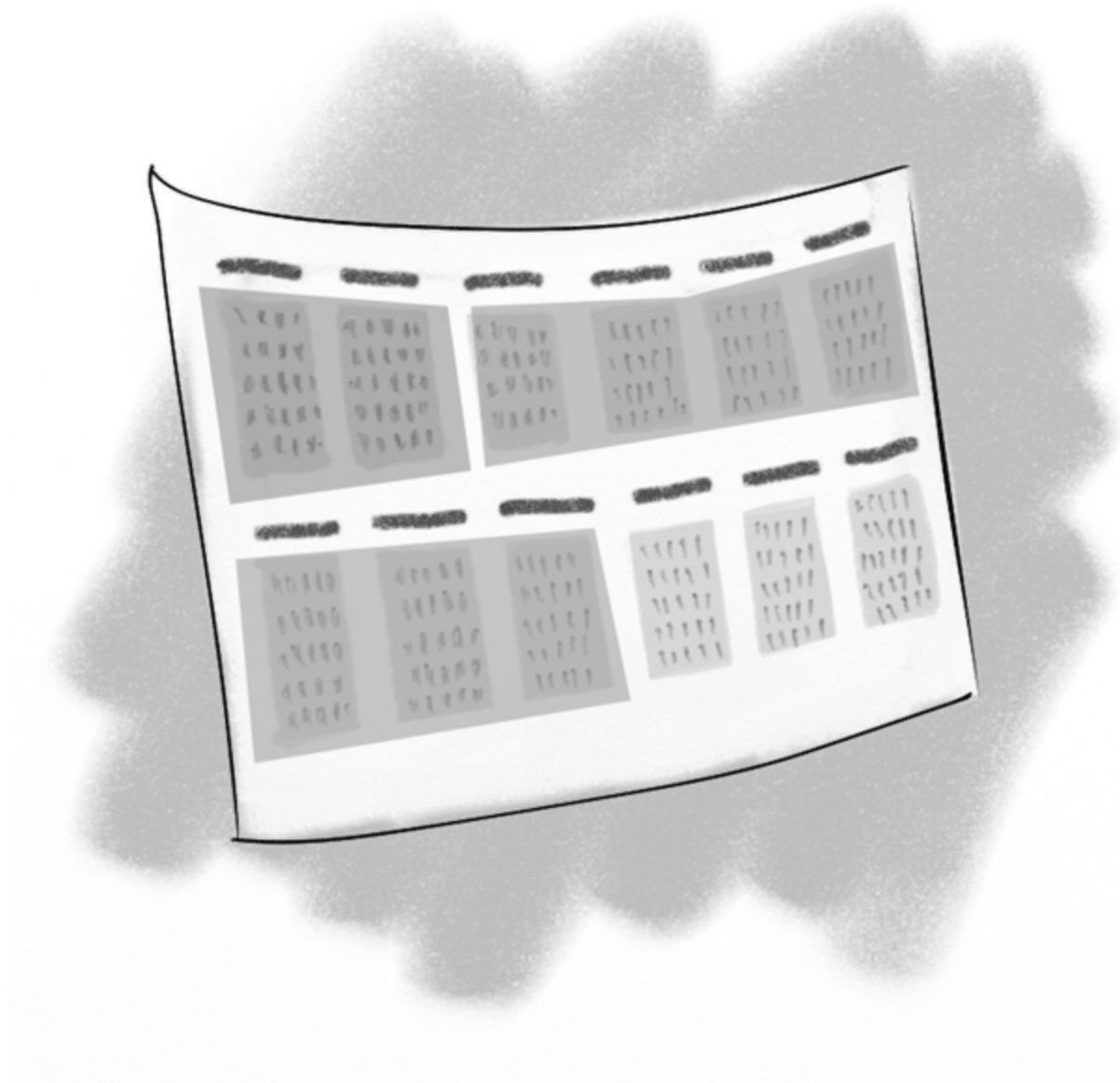
Перед кем отчитывается руководитель проекта

Так перед кем приходится отчитываться руководителю проекта? В первую очередь, перед собой. Если он не может этого сделать, то и об отчете перед другим человеком речи быть не может. Чтобы отчитываться перед собой, руководитель должен ежедневно понимать, каких целей он собирался достигнуть и в какой точке сейчас находится.



Рассмотрим пример. У руководителя проекта есть заказчик, которому он должен выдать некую картину, соответственно, он должен ее нарисовать. Если он каждый день отдыхает и думает, что завтра соберется и сразу нарисует, то рано или поздно наступит «дедлайн», и у него просто не останется времени, чтобы успеть к сроку. Получается, что всю задачу руководитель должен был разбить на определенные фрагменты и каждый день отслеживать, достигает он поставленной цели или нет.

Если вам нужно переписать 50 томов сочинений Ленина, вы, как ни крутите, не успеете за час, даже если пишете очень быстро. Требуется конкретное время. И это время нужно выделять сегодня, завтра, чтобы через определенное количество дней завершить данную работу.



На простом примере видно, что если человека назначают руководителем проекта, то основная его задача – планомерно двигаться к результату, работая над достижением цели день за днем. В большом проекте невозможно успеть все за короткий срок, так как в работе задействовано множество факторов.

Если вы свою работу не разбили на небольшие фрагменты, не понимаете, какие промежуточные результаты должны получить, то вы ничего не можете

проверить и, соответственно, не можете ничем управлять.

Мы возвращаемся к пониманию термина «управление». Управление – это процесс получения результата, путь к нему и возможность влиять на этот путь.

Например, мы понимаем, что при средней скорости движения можем достигнуть цели за столько-то времени. Через какой-то промежуток времени мы достигаем промежуточного пункта. Мы понимаем, что движемся в нормальном темпе, и если будем продолжать в том же духе и ничего не случится, то прибудем в следующую точку по плану. Приезжаем в следующий промежуточный пункт, смотрим – уже опаздываем на полчаса. Какие возможны риски?

Если дальше все пойдет нормально, то мы опоздаем как минимум на полчаса, а если что-то непредвиденное произойдет, то придется опоздать на больший промежуток времени. Но проблема в том, что мы не знаем, что может случиться на следующем пункте. Мы же там никогда не были!

Поэтому нам нужно постараться решить вопрос так, чтобы идти с определенным опережением.

В этом и заключается еще один секрет успешного руководителя: лучше всегда стараться планировать работу таким образом, чтобы был запас времени. В этом случае ваши риски уменьшаются.

Управление руководителя проекта заключается в том, чтобы на промежуточных пунктах делать сверку с заданием и, в зависимости от изменения и отклонения, принимать те или иные решения. И когда мы говорим «отчитаться», значит, в первую очередь, отчитаться перед самим собой, имея промежуточные пункты, где можно свериться с желаемым итогом работы.



Перед кем еще отчитывается руководитель проекта?

Он может отчитываться, например, перед спонсором проекта, инвестором, который финансирует проект. Конечно, он выделял средства с целью получения конечного итога и вправе спрашивать о результатах работы. Если вы приведете веские доводы, может быть, он выделит дополнительные средства, но это, в лучшем случае, не более 10–20 % от изначального бюджета, так как перед запуском проекта делается предварительная оценка его стоимости.

В случае нехватки денег вы должны обосновать спонсору проекта, что оценка была сделана неправильно. Это значит, что вам требуется

владеть и техническими, и бюджетными вопросами, именно в этом случае возможны изменения.

Следующий, перед кем отчитывается руководитель проекта, – это заказчик. Если вы предоставите ему информацию только в конце проекта, велик риск, что вы проект не сдадите. Для того, чтобы проект был успешно сдан, с самого начала его должны отслеживать вы, как руководитель проекта, спонсор проекта и ключевой заказчик, принимающий финансовые решения и итоговое решение о принятии проекта в целом. Вы должны периодически проводить встречи данной командой для подведения промежуточных итогов. Очень часто вопросы, которые вы не можете решить, связаны с тем, что заказчик не принимает соответствующего участия в процессе.



Еще один важный секрет для успешной сдачи проекта: на начальном этапе необходимо подписать некий документ в виде протокола о лицах, ответственных как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя и инвестора. Это позволит вам грамотно и успешно решать вопросы по работе с изменениями проекта.



Форма отчета руководителя проекта

Расширим понятие отчетности руководителя проекта. Не нужно начинать с нуля то, что уже давно работает и используется многими руководителями проектов, лидерами и людьми, отвечающими за выполнение планов.

Руководитель проекта отчитывается за использование денег и за то, что к нужному сроку будет выполнена определенная работа. Вопросы, кто и чем занимается, возникают только в случае, если у вас происходят изменения в проекте, если к намеченной дате что-то не готово, например, предполагали потратить 10 рублей, а потратили 15. Потребовались дополнительные люди? Объясните, зачем. Новая работа? Почему не была учтена.



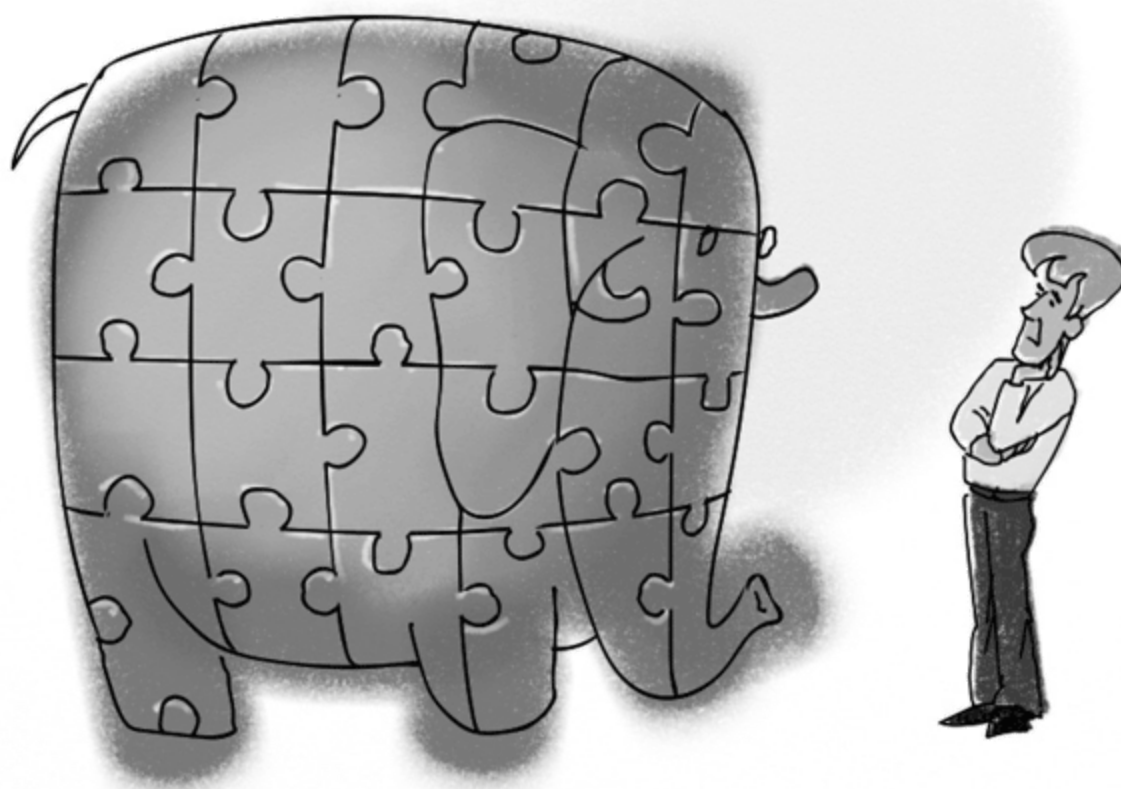
При отчете всегда спрашивают два момента: успеваете ли вы выполнять работу, а значит, сверяют промежуточные итоги с планируемой датой, и сколько затрачено средств из запланированного бюджета. Именно от этих двух составляющих зависят управленческие решения, которые необходимо в дальнейшем принимать.



Руководитель проекта должен всегда начинать планировать с крупных целей, потом детализировать их по мере продвижения «вглубь». Именно этот план становится основой подготовки иерархического состава работ и ложится на стол заказчика и исполнителя при обсуждении состояния проекта.

В зависимости от этих двух пунктов форма отчета может представлять собой обычную табличку Excel, где первая колонка – это порядковый номер, вторая – веха, рубеж, который вы хотели достичь (например, подготовка фундамента под дом, включающая в себя

выравнивание грунта, вывоз грунта, завоз песка, подготовку бетона, заливку бетона – это все работы, входящие в состав промежуточной вехи на «дорожной карте», которая называется «подготовка фундамента»). Когда наступает время «Ч», вы вместе с куратором проекта смотрите, есть ли у вас фундамент? Дата соответствует? Потрачена запланированная сумма?



Допустимо небольшое отклонение, так как мы планируем затраты на заработную плату, налоги, транспорт, связь, перевозку. Чем

детальнее вы спланируете затраты, тем более управляемый у вас процесс. Это еще один секрет руководителя проекта.

При планировании можно поступить проще, просто примерно округлить суммы. Но если вы не учли что-то, будьте готовы, что придется вписаться в ваш бюджет. Когда мы оцениваем затраты «по-крупному», то не видим мелочей. Но в этом случае есть опасность за деревьями не увидеть лес.

При отчете возьмите за правило делать такую табличку: разбивка затрат по статьям с привязкой этих затрат к промежуточным вехам проекта.

Уточняем обязанности

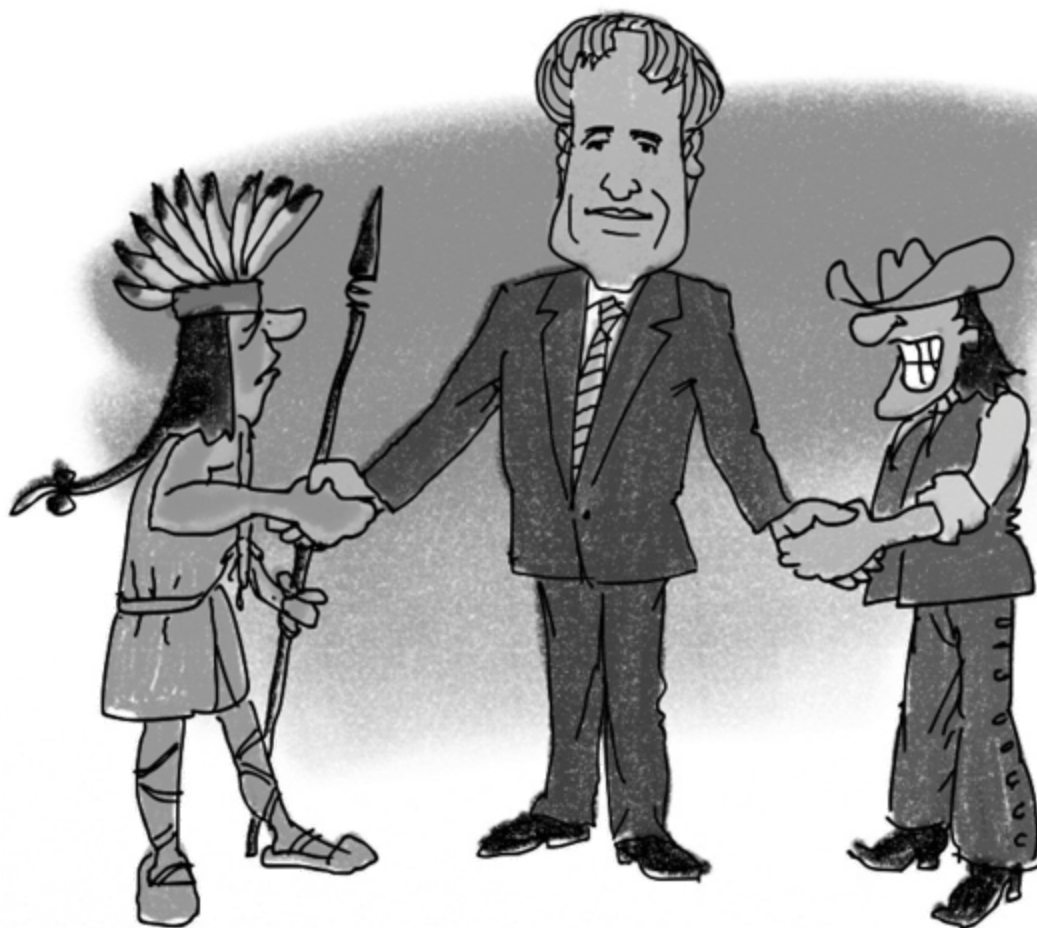
Как мы говорили, руководитель проекта отвечает за все. И его обязанности можно разделить на несколько основных частей.

Во-первых, он – практически директор проекта, в его обязанности входят все организационные работы, необходимые, чтобы проект двигался, а при возникновении сложностей и проблем найдены были пути решения, а в случае невозможности самостоятельного решения предлагались варианты решения, которые эскалируют на уровень выше.



Во-вторых, руководитель проекта частично должен быть финансистом, так как ему отведена определенная сумма и при всем желании потратить больше нельзя. Все решения должны быть уложены в данные рамки. Это еще одна из проблем, с которой сталкиваются при реализации проекта: по мере его реализации хочется улучшить проект, но это стоит денег, поэтому нужно умело руководить людьми, особенно творческими натурами, старающимися все время что-то улучшить, и управлять финансовыми затратами так, чтобы оптимальным образом потратить деньги и получить качественную реализацию.

В-третьих, руководитель проекта фактически является психологом в команде. В любой команде неизбежны противоречия, мелкие и крупные конфликты. Руководитель проекта должен умело обходить эти острые камни и при необходимости вмешиваться в ситуацию. Каждый день возникают новые вопросы, отсутствующие прежде, и в зависимости от ситуации необходимо принимать решения.



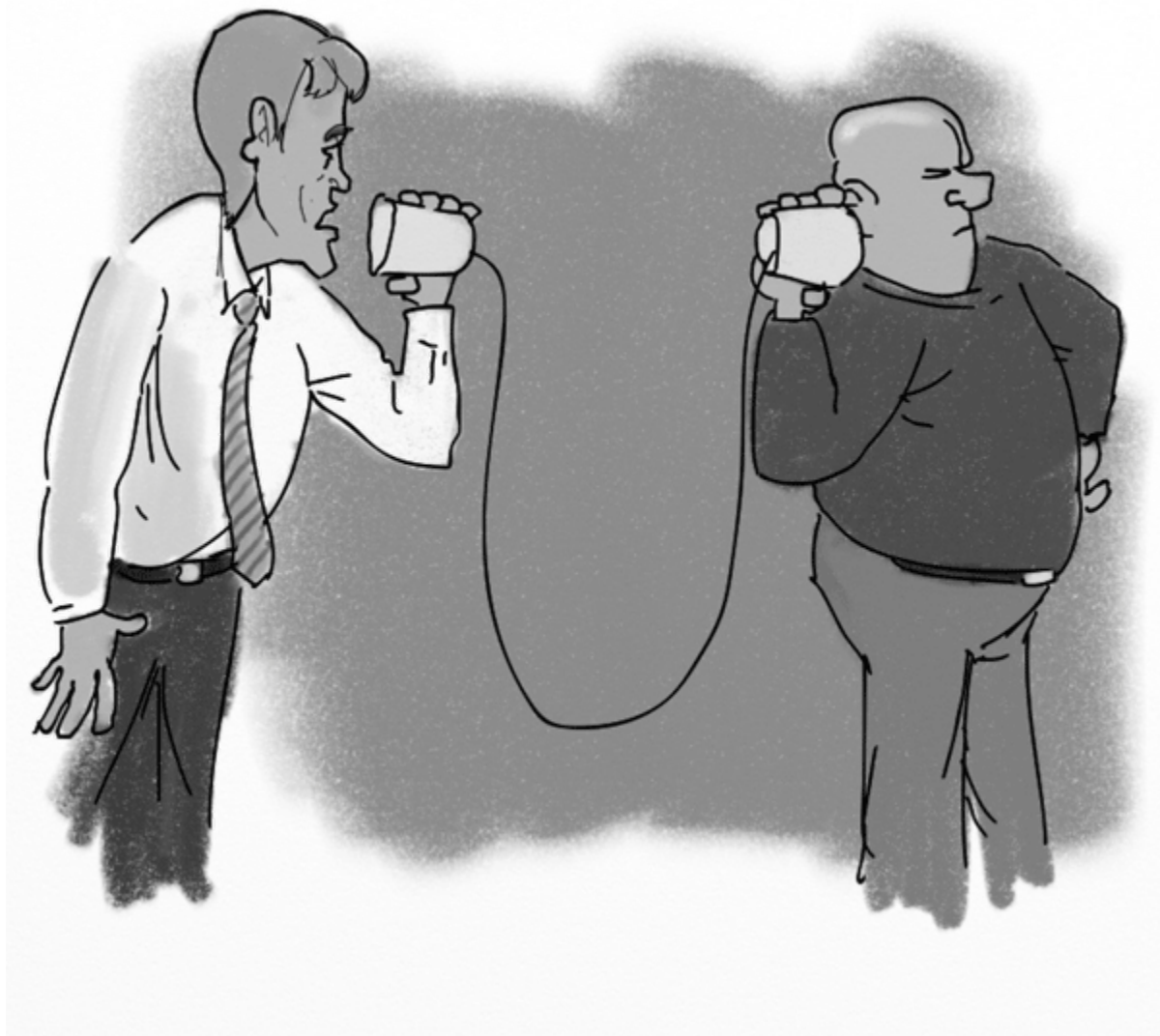
Пример:

Заболел ключевой специалист. Что делать? Можно ждать, но тогда работа не сдвинется. Для руководителя проекта, ограниченного

сроками, это плохой вариант. Другой вариант – взять человека на время, еще один – перераспределить работы, разделяя их на срочные и не срочные. В любом случае нужно понимать, что риски проекта увеличиваются. И самый большой из них – неправильное распределение времени. Ведь время – это ресурс, который вы не можете ни взять в займы, ни купить. Вы можете его просто сэкономить или использовать более эффективно.

Важный секрет, который все на подсознании знают, но каждый раз его выпускают из фокуса внимания, – время очень важный ресурс, оно дороже денег. Деньги можно занять, одолжить, а время никто вам не подарит, не продаст. Решая любую проблему, рассматривайте ее через призму экономии времени.

Еще важный момент, на что руководитель проекта должен обращать внимание, – повышение квалификации команды. Руководитель проекта должен понимать, кого и чему в проекте учить, должен «подтягивать» ресурсы, используя где-то внутренний резерв, то есть самих специалистов, проводя внутренние тренинги либо привлекая экспертов со стороны.



Еще одна из обязанностей руководителя проекта – это внешняя коммуникация, взаимодействие с заказчиком. «Продавая» результат своего проекта заказчику, руководитель проекта должен понимать, что заказчик, видя промежуточный результат, постарается включить свои новые пожелания в проект. Необходимо постоянно мониторить «хотелки» заказчика, уметь их ограничивать, ведь проект не бесконечный, и при этом стараться представлять промежуточные результаты в том виде, в котором хочет видеть их заказчик.

У программистов есть термин – «маппинг», то есть накладывание карты соответствия на действия всех сторон. Один из членов команды говорит о ручейке, другой – о речке, третий – о реке. Казалось бы, все

говорят об одном и том же – о воде, но видят ее по-разному. Руководитель проекта должен постоянно мониторить карту соответствия. Чтобы люди, делая ту или иную работу, исполняли ее в том ключе, который нужен заказчику. Задача руководителя проекта смотреть на проект одновременно глазами и заказчика, и исполнителя, и кураторов проекта, чтобы правильно трактовать результаты для них, в той терминологии, которая понятна каждому из них.

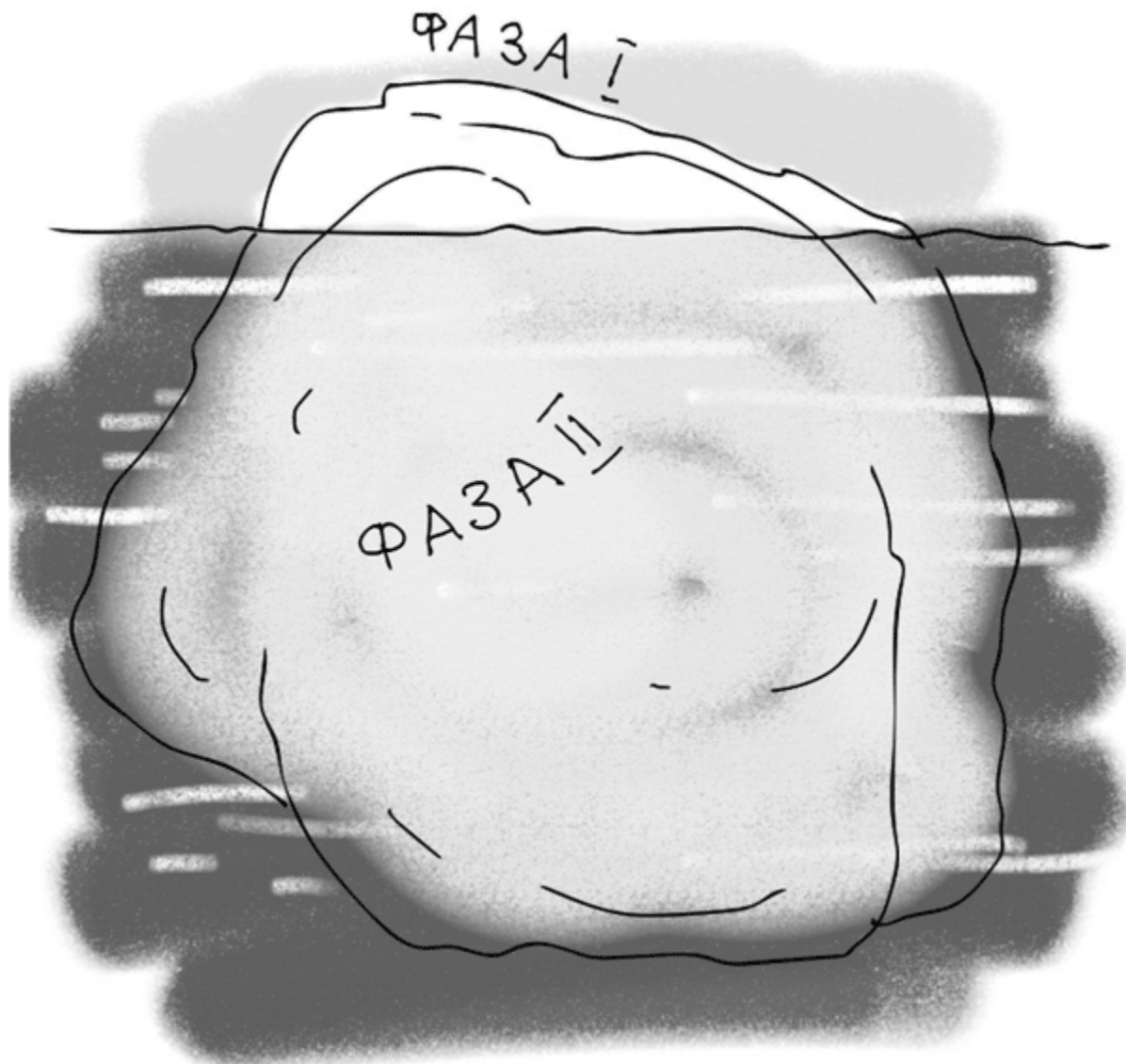
Как мы видим, руководитель проекта является человеком, который стыкует и объединяет все и всех с одной целью – реализовать проект и достичь результата, который необходим заказчику.

Руководитель проекта должен стать своим для заказчика. Отстаивать интересы заказчика не в ущерб экономическим интересам исполнителя – задача не из легких. Но ведь никто вам этого и не обещает.

Начало работы руководителя проекта

Когда должен к своей работе приступать руководитель проекта? Что является началом проекта?

Представим, что вы решили купить новый автомобиль. Это тоже пример проекта, фактом реализации которого является новый, купленный и оформленный на вас автомобиль. Но такой проект начинается не с момента прихода в салон и начала оплаты автомобиля, он начинается с момента, когда у вас возникает мысль о покупке нового автомобиля. Проект начинается с появления желания. То же самое можно сказать про любой проект: он не начинается в тот момент, когда вас позвали и дали деньги на постройку.



Проект стартует задолго до того, как с вами подпишут договор. Вот почему у каждого проекта следует выделять две большие фазы: одна фаза – предпродажная работа, вторая – непосредственное исполнение проектного договора.

Первая – это предварительный поиск клиента, у которого есть идея, и работа с ним на этапе обсуждения идеи, предложений по ее реализации, подготовки коммерческого предложения. С заключения договора и выделения средств на реализацию проекта начинается фаза

его исполнения. Самым лучшим вариантом будет, если руководитель проекта участвует на обеих фазах проекта. Поясню, почему.

Представим ситуацию: вас привели в чистое поле, дали подписать документ и предлагают приступить. А к чему приступить? Люди – это биологические существа, а не флеш-карты. Для того чтобы человеку что-то осознать, ему нужно потратить время на выслушивание, прочтение документации, просмотр материалов проекта, задавание вопросов и выслушивание ответов. Очень часто люди, которые занимаются тем или иным вопросом долго, не могут объяснить все сразу. Поэтому хороший руководитель прежде, чем подписаться под участием в проекте, должен выделить время, зависящее от объема проекта, чтобы войти в курс дела и осознать объем работ. И он же должен подтвердить для себя, что та сумма, которая выделена, – реальна. Спрашивать будут с него. Ответственность за реализацию проекта он берет на себя самостоятельно. Нет смысла говорить фразы: «я говорил», «меня не услышали». Если вы согласились, значит, вы должны работать, объяснять и обосновывать, вы должны реализовывать все, под чем подписались. Поэтому грамотный руководитель проекта будет вникать в материалы, прикидывать затраты на реализацию, оценивать бюджет.

Любой проект начинается не с назначения руководителя проекта, а с определения суммы. Если вы договорились с заказчиком о сумме и он официально с вами заключил договорные отношения, значит, вы можете начинать работу, если же у вас много слов, как и что делать, но нет суммы договора, у вас эта сумма не зафиксирована, вы можете даже не начинать работать. Если вам рассказывают о том, какие вы молодцы, как вы умеете работать, как сделать то или иное, но обходят стороной денежную тему, не озвучивают сумму и не заключают договор – это, возможно, «разводилово».

Отношения между руководителем проекта и заказчиком должны быть взаимоуважительными. На стадии пресейла могут создаваться прототипы и образцы, но когда вы понимаете, что информации уже достаточно и можно работать, нужно заключать договор, где определена сумма, согласован перечень работ и календарный план их выполнения. Если у вас этого нет, то вы можете открыто заявлять: «Спасибо за внимание, но давайте подводить черту – либо мы работаем дальше, либо нет».



Подписание официального, юридически значимого документа является основой для оплаты выполняемых работ. До этого момента все работы носят характер показательных выступлений.

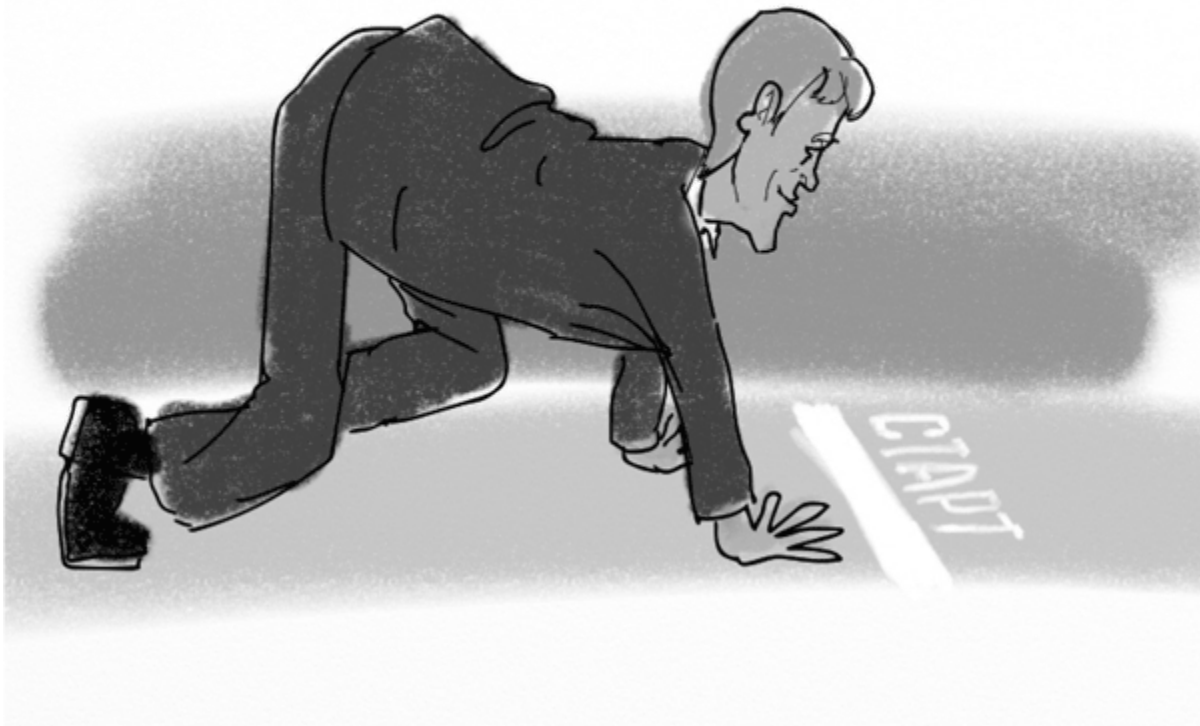
И при этом руководитель проекта обязан сохранять паритет интересов и заказчика и исполнителя. Он должен быть своим для обеих сторон. Если при работе над проектом руководитель не добивается достижения результата, необходимого заказчику, то проект

вряд ли будет успешным. Однако добиваться этого результата за счет «вечной» и бесплатной работы исполнителя также не удастся.

Вот в таком режиме руководитель проекта и работает. Именно умение достигать грамотного соответствия между настойчивостью движения к заданной цели и компромиссами интересов обеих сторон при соблюдении договорных отношений демонстрирует квалификацию руководителя проекта с большой буквы.

Старт проекта

Итак, с вами подписали договор или у вас на руках есть официальный документ (договор), где определены работы, итоговая цель, выделен бюджет, и вы готовы стартовать.



С чего же нужно начинать руководителю проекта? Быстро потратить деньги и «линять»? В этом случае вы больше никогда не будете работать, заниматься этим делом, у вас не будет хорошей репутации и про вас все забудут. Нужно понимать, что если вы хотите устойчивую репутацию как специалиста или как организации, то должны выполнять свои обязанности на 5+, именно тогда заказчик будет вас ценить, команда – уважать, и вы будете иметь хорошую репутацию на своем рынке.

Первым делом вы раскладываете пасьянс из бюджета, иерархического состава работ и команды проекта. По крайней мере, собираете предварительный состав команды, тех специалистов, кто помогал при «пресейле». Они знают тематику того вопроса, над которым работали.



Ваша задача на данный момент – увязать понимание технарей с составом работ и с планируемыми затратами по списку работ. Пока крупноблочно, по фазам, по разделам работ. Результатом для вас должна стать таблица с разделами работ, напротив которых вы должны наметить сроки для «дорожной карты» и суммы

затрат по данному разделу. Еще раз подчеркну – это план, который ляжет в основу работы команды под вашим руководством.

Если у вас квалифицированная организация, значит, уже есть различные наработки в той области, которой вы занимаетесь.

Есть специалисты, которые являются профессионалами в своей предметной деятельности. Например, юрист подготовит договор, экономист выполнит расчет затрат, технарь сделает чертеж и выполнит технические расчеты. Вы, как руководитель проекта, занимаясь им целиком, должны понимать дело в комплексе. Но должны быть специалисты, которые являются экспертами по узким направлениям со стороны исполнителя и заказчика. Например, если вы занимаетесь разработкой веб-сайтов, то вы должны понимать все аспекты данной работы, но у вас должен быть дизайнер, ведущий разработчик и менеджер по работе с контентом.



После старта проекта вы должны сформировать команду окончательно, ту, которая будет работать в дальнейшем над этим проектом. Вам следует определить по направлениям всех специалистов, кто будет работать в группах. Провести внутреннее совещание, детализировать иерархический состав работ. Чем детальнее вы разобьете свой иерархический состав работ, тем точнее вы определите объемы работ на временной шкале проекта с помощью своих экспертов.

Следующий важный момент – после проведения внутренней работы вы должны согласовать с заказчиком время и место проведения «кик-оф митинга», то есть первичного совещания. Оно носит

организационный, а не технический характер, здесь вы должны детализировать регламент своей работы с заказчиком.

Проведение установочной встречи (kickoff – встреча) – важнейший момент в работе с заказчиком. Как вы настроите общение, какие регламенты между собой выстроите, какой инструментарий запланируете использовать для совместного обмена мнениями по проекту. Все эти детали повлияют на эффективность и успешность выполнения проекта.

Организационная работа руководителя проекта

Организационная работа руководителя проекта – что это такое и почему мы акцентируем на этом внимание? Какие виды обеспечения должны быть подготовлены для того, чтобы любой проект был реализован?

Рассмотрим пример со строительством дома. Что нужно предусмотреть, чтобы этот проект был реализован? Во-первых, нужны проектные работы. Проект позволяет подготовить необходимую документацию, спецификации на материалы и оборудование, осуществить привязку проекта к конкретным условиям местности. Во-вторых, выполнить технические работы в соответствии с проектом: завезти цемент, замесить раствор и так далее. Но всю эту цепочку работ пронизывает и связывает воедино организационное обеспечение. Например, взяли вы каменщика, дали ему кирпич, положил он стену, кирпич закончился, и он ничего не делает. Кто должен был привезти кирпич? Каменщик? Маловероятно. Наверное, какой-то поставщик. А кто договаривался с поставщиком? Это как раз забота руководителя проекта – держать все ниточки в своих руках. Да, возможно, на небольшом проекте вы найдете каменщика, который сам все сделает. Но мы не рассматриваем проекты масштаба «сделать скамеечку».

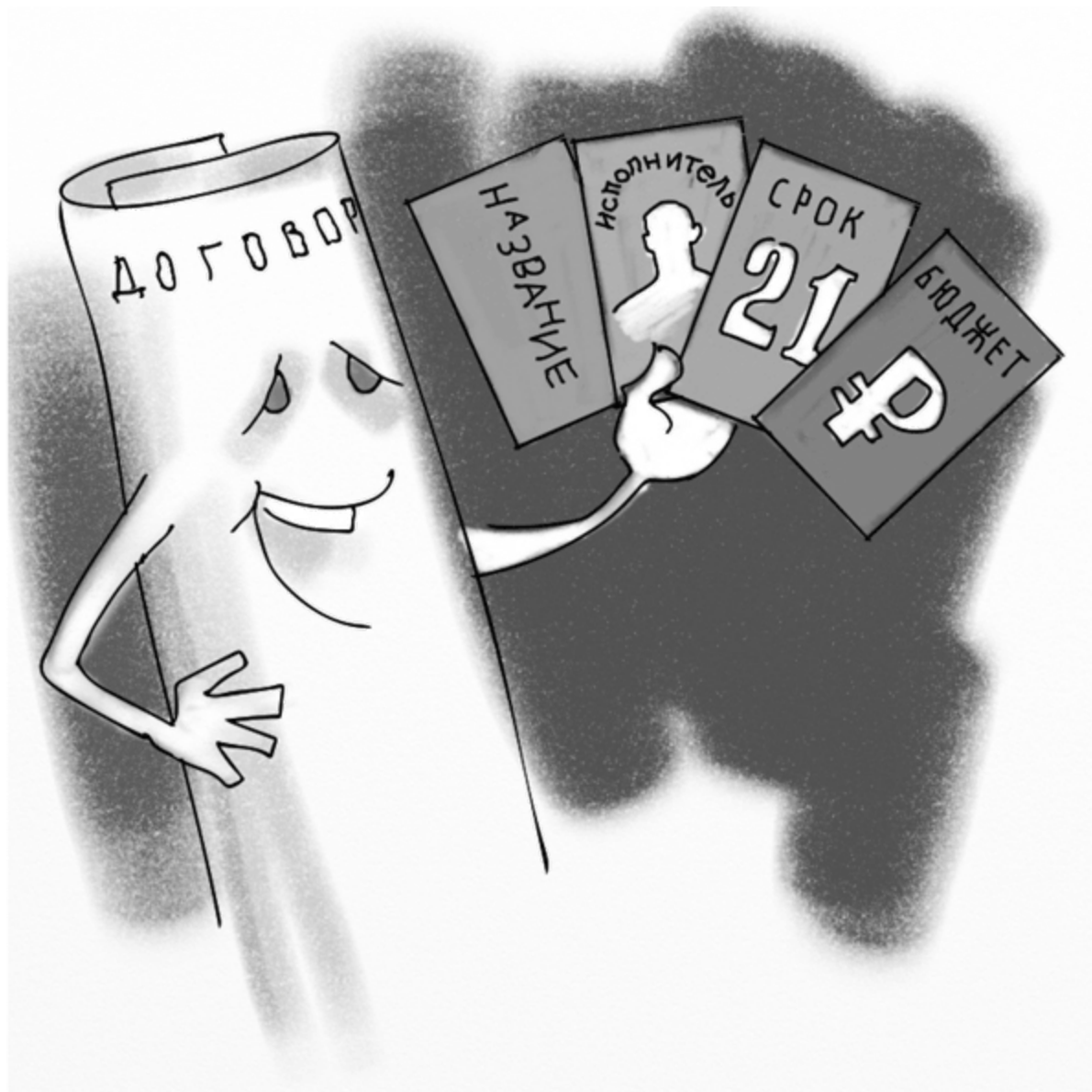
Организационное обеспечение – важная составляющая, которой занимается руководитель проекта. Обязательно к «дорожной карте» прикладывайте перечень организационных мероприятий со списком документов, подтверждающих завершение и подтверждение промежуточных этапов работ.

По статистке, 30–40 % проектов являются неудачными. Признаком неудачного проекта является выход за границы времени, несоблюдение временных рамок, которые были отведены под данный проект, либо перерасходованный бюджет. При большом количестве участников возникает риск, что у одной группы еще есть работа, а у

другой ее может уже не быть. Это возникает, например, из-за того, что вовремя не привезли кирпич, не сдали документацию. Получается, чтобы организационная работа успешно шла, вы должны на «дорожной карте» расставить «флажки», в какой момент и что у вас должно произойти, и стараться отслеживать все позиции. Так вы сможете отследить, что вы в тот или иной пункт пришли с заданными характеристиками.

И когда мы говорим, что в момент старта проекта необходимо провести встречу инициации проекта, на ней необходимо присутствие ключевого лица заказчика, принимающего решение и влияющего на своих специалистов.

Именно на этой встрече вы вместе с заказчиком уточняете, детализируете, определяете, за какие пункты ответственен исполнитель, за какие – заказчик.



Простой пример: вы делали фундамент. Заказчик должен посмотреть и оценить, все ли его устраивает. Далее, вы сделали крышу. Но вдруг заказчик говорит, что ему не нравится фундамент. Однако вы ведь крышу уже не открутите! Либо вы оставите этот домик себе, либо пойдете на поводу у заказчика из-за того, что изначально не согласовали промежуточные точки согласования. Эта работа организационная, здесь сложности начнутся не у команды, а у вас, как у руководителя проекта, так как вы не организовали должным образом приемо-сдаточные испытания.

«Дорожная карта», которую вы формируете на первоначальной (kick-off) встрече, должна быть просмотрена, подписана и утверждена. Должны быть определены вехи, на которых будут проверки. Когда вы дойдете до этой вехи и будет подписан протокол с заказчиком, вы можете быть уверены, что в дальнейшем заказчик не сможет отказаться от выполненной работы.

И заказчик, и исполнитель должны однозначно трактовать промежуточные результаты. Именно на «кик-оф митинге» вы должны договориться, в том числе, о том, как действовать, если вдруг появятся отклонения в реализации проекта.

Фазовый портрет проекта

Какие фазы следует выделять в проекте?

Мы выяснили, что весь проект делится на две большие части: на предварительную работу («пресейл») с заказчиком и на фазу выполнения самого проекта. Каждая часть делится на подразделы, чтобы в «дорожной карте» понимать, какой результат на каждом этапе получим.

В этом и заключается искусство: управлять, понимая промежуточные итоги. Важной составляющей управления является работа с «дорожной картой», с составом работ и с промежуточными итогами.



Попробуем описать, на какие фазы делится раздел, который называется «Реализация договора». Любой договор начинается с фазы инициации, когда вы вместе с заказчиком на основании предварительной предпродажной подготовки согласовали виды, объемы и суммы работ, подписали договор. У договора есть название, исполнитель, заказчик, сроки и бюджет. Это так называемая официальная часть вашей работы. После того как договор подписан, вы проводите первичное совещание «кик-оф митинг», на котором представляете заказчику «дорожную карту», иерархический состав работ, согласовываете участников проекта с обеих сторон и значимые вехи, по которым вместе будете следить за движением по проекту.

Когда вы согласовали состав работ, участников команды и промежуточные контрольные вехи, можете начинать двигаться по

«дорожной карте». Фаза инициации закончилась – начинается работа по исполнению проекта.

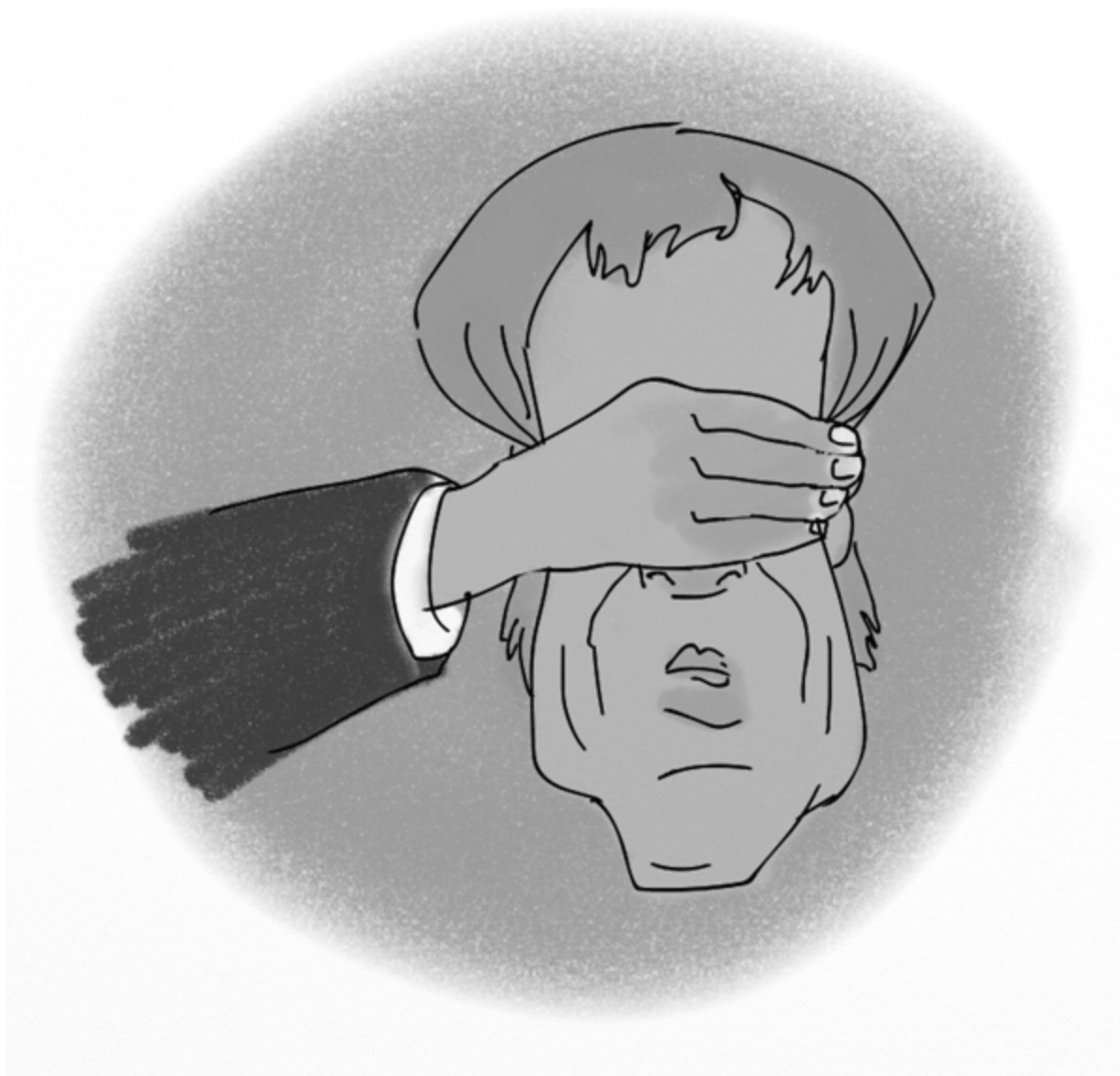


Если разбить весь проект на такие разделы, как начало, работа и завершение, то, как говорится, далеко не уйдешь, так как «работу можно „работать“ бесконечно». Нужны промежуточные этапы, которые и прописывают в иерархическом составе работ.

Важной фазой является фаза реализации. Если мы вернемся к дому, то результат фазы реализации – это готовый продукт, жилой дом, но еще не принятый заказчиком в эксплуатацию. В момент окончания

этой фазы уже поздно управлять проектом. Дом уже построен. Деньги истрачены, время ушло, и выясняется, что окна немного не там, на цокольном этаже хотели не деревянный пол, а кафель, дверь хотели «на 800», а поставили «на 600». Мелкие недочеты, которые портят всю картину.

Именно для того, чтобы не допустить непоправимых оплошностей, фаза реализации разбивается на промежуточные этапы, которые определяются той предметной областью проекта, которую вы реализуете.



Мы говорим в общих словах, что нужно разбивать работу на отдельные этапы. Например, в машиностроении своя специфика реализации продукта, должна быть выпущена конструкторская документация, какие-то детали закупаются «на стороне», необходимо согласовать спецификации. В проекте «открытие обувного магазина» – другая специфика.

В любом случае фаза реализации обязательно должна быть разбита на промежуточные этапы. Чем раньше вы видите, что проект движется не в том направлении, как вы планировали, чем быстрее вы примете управляющее воздействие, тем с меньшими затратами вы придете к конечному результату. Количество фаз, этапов, разделов, объем иерархии в составе работ должны быть детализированы и достаточны для принятия управленческих решений.

И важнейшим этапом работ в фазе реализации является стадия проектирования, подготовки, то есть период времени, в течение которого вы и ваша команда собираете исходные данные, готовите документацию, прорабатываете эскизы продукта или услуги. Заказчик должен понимать, как будет выглядеть конечный продукт, какие характеристики будут достигнуты, какие потребительские качества исполняемый проект покрывает. На эти качественные характеристики в дальнейшем ориентируются специалисты со стороны заказчика, согласовывая и принимая работы.

Возвращаясь к примеру с домом: вам нужно поставить автоматическую сушилку. Вам же не все равно, где будет дырка в стене, откуда будет выходить воздушный патрубок для сушилки? Может, она будет в полу? Вам это не понравится, и вы заставите исполнителя переделывать.

Для того, чтобы не переделывать, и выполняется предварительная проектная документация: собираются исходные данные и оформляются в виде документации.

На этом этапе идет очень плотная работа между заказчиком и исполнителем. Фиксация наиболее значимых пунктов поможет в дальнейшем сдать работу. Что является завершающим моментом фазы обследования? Вы, как исполнитель, собрали достаточно данных для выполнения работы. Вы можете прорабатывать техническую часть проекта, готовить функциональное описание и решения.

Следует понимать, что последовательность работ в списке ИСР (иерархического состава работ) сильно зависит от договорных взаимоотношений между заказчиком и исполнителем. Иногда заказчик может заключить договор только на работы по обследованию с требованием описать ситуацию «как есть». И только после этого, на основании полученных результатов заключить другой договор – на проведение проектных работ по разработке нового объекта. А может, он и не станет с вами продлевать отношения. В конкретном случае надо уметь выделять главное и концентрироваться на нем.



Ясно, что обойтись только документацией при строительстве дома не получится, надо и материалы привезти, и оборудование закупить. После стройки это оборудование надо установить, подключить, что-то из этого оборудования (например, газовый котел) настроить. И тогда дом «оживет», задышит и будет готов принять новоселов. Таким образом, в фазе реализации значимыми являются стадия закупки материалов, оборудования, стадия выполнения строительных и монтажных работ и, конечно, стадия пуско-наладочных работ.

Важной фазой в любом проекте является фаза завершения, на которой осуществляется приемка-сдача проекта. Это не просто

документарная формальность, а многоступенчатый процесс, особенно на крупных объектах. Поэтому очень важно договариваться и прописывать, как вы будете сдавать, а заказчик – принимать результаты по проекту.

Рассмотрим на примере дома: вы построили дом, пришли посмотреть. Дом стоит, все нормально, но есть понятие скрытых дефектов, например, гидроизоляция – вы ее не увидите. Запорная арматура – она должна соответствовать определенным требованиям и выдерживать давление. Но вы, например, не проследили и использовали некачественную (либо не соответствующую необходимым условиям) пластиковую трубу, не выдерживающую даже одну атмосферу, и при подаче воды трубы разошлись. Это значит, фаза приемо-сдаточных испытаний должна прописываться, должны учитываться интересы и заказчика, и исполнителя.

Мы делаем проект за деньги заказчика, поэтому должны сделать продукт, удовлетворяющий заказчика, но должны понимать, что исполнитель не может работать вечно и бесплатно. Соответственно, должен быть прописан такой состав приемо-сдаточных испытаний, который гарантирует нужные технические показатели для заказчика в предусмотренных проектом параметрах.

Подведем итог: у вас должна быть фаза инициации – встреча на территории заказчика, где согласовывается состав работ. Должен быть раздел «Реализация проекта», разбитый на достаточное количество промежуточных пунктов, позволяющий вам принимать промежуточные результаты работ. И фаза завершения – с прописанным перечнем испытаний, проверки и тестирования результата проекта.

Мониторинг проекта

Тема деления проекта на отдельные фазы и разделы напрямую связана с вопросом «как контролировать исполнение проекта?».

Контроль заключается в том, что вы, как руководитель проекта, должны сверять факт выполнения той или иной задачи с тем планируемым результатом, который у вас прописан. Чем детальнее у вас прописан иерархический состав работ, тем более точно и своевременно вы можете увидеть отклонения от хода выполнения проекта.

Мы говорили, что проект делится на три фазы: инициация, исполнение проекта и завершение. Что вы можете контролировать? Например, на инициацию у вас отведена неделя: вы должны подготовить устав проекта, создать иерархический состав работ, определить команду проекта. И завершается стадия инициации совещанием на территории заказчика, где вы резюмируете, кто за что отвечает. Неделя – это осязаемый срок, у него есть начало – понедельник и окончание – вторник следующей недели.



Представим, что у вас в плане записана работа по проекту, начало которого 1 августа, а завершение 31 декабря – 5 месяцев. Вы начали работать, в середине августа, собрав информацию, узнав состояние дел, вы, довольный, уходите «курить бамбук». Проходит сентябрь, октябрь. При таком подходе, если прописан лишь один пункт, вы попадаете в такую ситуацию: кажется, никто вроде бы не сидит сложа руки, однако в октябре, ноябре работа не завершается. Особенно опасна такая ситуация в работах, которые явно не видны, к примеру, разработка программного обеспечения. Как понять, что у вас результат будет вовремя? Со строительством дома понятно: первая неделя – фундамент не сделан, вторая неделя – фундамент не сделан, значит, уже есть срыв срока. В неявных же проектах все сложнее: вы договорились, что вам напишут книгу, исполнитель говорит вам, что готово уже 20–30 листов. Но вы пока не видите ту книгу, вы не можете оценить, «лабудень» это или готовая работа.

Если вы, как руководитель проекта, хотите мониторить ситуацию, контролировать исполнение проекта, управлять процессом, то вам нужно предпринимать управляющие действия: сравнение плана с фактом, решение о замене или найме дополнительных специалистов, согласование с заказчиком изменений, которые не были изначально учтены. Но если у вас между планом и фактом стоит работа – без конца и начала – то вы ничем управлять не будете. Соответственно, для того чтобы экономить ресурсы, вовремя сдать проект, нам нужен максимально детальный план.

Но детальный план не рождается с самого старта проекта: сначала вы делаете укрупненный план, а потом дробите всю работу на более мелкие пункты.

Например, подготовка эскиза проекта – это результат, вы можете посмотреть и понять, готов эскиз или нет, обсудить с участниками проекта и увидеть, что концептуально все мыслят одинаково. Дальше вы начинаете дробить на отдельные подпроекты. Например, для реализации проекта нужно выполнить следующие 4–5 разделов, и у вас появятся отдельные части с определенным результатом. Далее промежуточные результаты выделяются по каждому подпроекту. То есть вы снова собираете людей и обсуждаете планы. В этом и заключается роль руководителя проекта – он постоянно контактирует со всеми, его функция – быть между исполнителем и заказчиком и понимать, какие в данный момент могут возникнуть сложности.



Если вы руководитель проекта, то вы отвечаете за то, чтобы вести иерархический состав работ, проводить промежуточные встречи, каждодневные обсуждения, срезы, вы всегда остаетесь в гуще событий и каждый день видите движение, понимаете, что было запланировано вчера и что сделано сегодня. Если что-то идет не так, вы пытаетесь найти причину. На проекте не хватало людей, и вы переоценили силы команды? Вы неверно оценили квалификацию сотрудников, которые у вас работают? Это и есть ежедневный мониторинг проекта. Именно таким образом руководитель проекта контролирует ход проекта,

постоянно сверяя его с ежедневными задачами и с реализацией тех промежуточных этапов, которые были сформированы.

Чем детальнее план работ, тем короче временной промежуток времени для выявления отклонений. Соответственно, более раннее «оповещение» вас о возможных инцидентах. Помним, что временной ресурс является невозвратным.

Вероятность дефолта

Как определить, что у вас на проекте начинается период дефолта и возникают ситуации, которые могут обернуться негативными последствиями?

Хороший руководитель славится интуицией. По мелким признакам уже понимает, что процесс начинает выходить из-под контроля. Очень важно умение предвидеть ситуации не тогда, когда наступил коллапс, а в момент, когда только началось штормовое брожение. Руководитель, как капитан судна, который ведет корабль по водной глади, ощущает ветер перемен, чувствует мельчайшие признаки того, что может развернуться буря, изменилось направление ветра, на небе появились кучевые облака, среди команды начинаются волнения. На проекте важно заметить изменения, которые могут вылиться в большие проблемы, и постараться их нейтрализовать, поняв корневую причину, из-за чего возникла ситуация, чтобы не допустить ее повторения.

Например, у вас есть промежуточный итог – фундамент. Но он должен быть хорошего качества, чтобы сгодиться к использованию. Принимая тот или иной промежуточный результат, вы должны проверить и его качественные характеристики. Например, у фундамента это крепость, проверить которую можно с помощью определенных испытаний. Хорошо к проверке привлечь третью сторону, если, конечно, она уполномочена и сертифицирована. Тогда никто вас не сможет уличить в том, что вы неверно сняли параметры, неправильно выполнили испытания.

Вернемся к теме волнений. Вы должны не просто уличить эти волнения, вы должны понять их причину. А она напрямую зависит от практических результатов и предметной области, которой вы занимаетесь. В каждой предметной области волнения могут быть разные, но их можно объединить в несколько групп.

1. Недовольство заказчика из-за каких-либо недоразумений или промежуточных результатов. При этом недовольство явно не высказывается, но задача руководителя проекта почувствовать назревающие претензии «между строк». Заказчик просил что-то

изменить, а это не изменили. Ему не нравятся промежуточные результаты. Все это – явные признаки.

2. Недовольство сотрудников. В рабочей команде вы видите, что люди недовольны, работа сделана не так, как планировалась, или пришлось выполнять лишнюю работу.

3. Недовольство экономического характера. Возникает и со стороны заказчика, и со стороны исполнителя. Одни считают, что дело не движется, другие считают, что пора оплату совершать.

Возникают волнения, связанные с недовольством заказчика, волнения внутри коллектива, а также волнения, связанные с тратой бюджета. Если вы не будете решать возникающие вопросы в самом начале, то это перерастет в бурю. А непредсказуемый шторм может потопить в мгновение ока ваш корабль.



Документация руководителя проекта

Поговорим о формализации процесса работы с проектом. Слово «формализация» навеивает нам что-то скучное, неинтересное, однако это один из важнейших разделов работы с проектом, без которого он никогда не будет сдан вовремя. Формализация процесса, согласование, организация работ, подписание бумаг – это тот процесс, который все время откладывается в долгий ящик, к нему пытаются подойти формально. Но если руководитель проекта не будет этим заниматься, то он никогда не сможет довести проект до результата в заданные сроки и с заданным бюджетом. Формализация процесса позволяет людям договориться и соблюсти договоренности. Задача руководителя проекта – не просто обеспечить людей работой, а отследить исполнение задач.

При выполнении проекта существует множество катаклизмов, сложностей при работе с командой и с заказчиком. Нужно отбросить мысль, что заказчик планирует с удовольствием каждый день вам помогать. Нет, заказчик, как правило, говорит следующее: я же вам деньги выделил – идите и работайте. А когда начинается процесс сдачи проекта, заказчик видит свои и чужие недочеты, старается решить их за счет проекта.

Например, вы в рамках договора тянете линию электропередач по существующим столбам, но в процессе работы выяснилось, что где-то нужно заменить старый столб, где-то необходим дополнительный столб. Заказчик согласен – нужен дополнительный столб, но на него бюджет не выделялся. Тем не менее, он просит вас выполнить данную работу. Если у вас в проекте не было прописано, что вы не будете ставить столбы, то вам придется потратить деньги. Но если вы его поставите и не зафиксируете в акте, то никогда не докажете, что вы этот столб поставили.

Руководитель проекта отвечает за то, чтобы по ходу исполнения проекта была подготовлена соответствующая документация, подписывались нужные протоколы, сдавались промежуточные акты, чтобы в дальнейшем можно было зафиксировать и подтвердить исполнение тех или иных работ.

Давайте формализуем и конкретизируем перечень документов, который руководитель проекта должен контролировать.

Мы говорили о том, что в самом начале фиксируются требования заказчика, которые часто называются «Техническое задание». Однако стоит отметить, что техническому заданию должны предшествовать технические требования. В техническом задании уже расписывается, что должно получиться в итоге, критерии оценки результата, который должен быть достигнут при завершении и сдаче проекта.

Например, если вам дали задание на разработку автомобиля, вам не расписывают, какой должен быть автомобиль. Вам выдвигают требование – создать новый автомобиль. Он должен иметь возможность разогнаться по прямой до определенной скорости, иметь определенную грузоподъемность. На основании этих требований вы расписываете функционал, технические особенности нового автомобиля, организационные моменты ведения проекта, как будет проводиться испытание и так далее. Вы, по сути, детализируете процесс реализации этого проекта.

Первый пункт – это техническое задание. Ему должны предшествовать технические требования, далее – договор. Если вы соглашаетесь работать без договора, на честном слове, то можете поставить на себе крест как на руководителе проекта. Может быть, один раз, например, с кем-то из знакомых, у вас получится решить вопрос, но постоянно работать и развивать бизнес так не получится. Ни один крупный проект не делается на честном слове. У вас должен быть формализован договор, где прописано, что является результатом исполнения договора, какие обязанности и права у заказчика, какие – у исполнителя. Самое главное, к этому договору должен быть приложен календарный план, где у вас расписывается состав работ, сроки исполнения и стоимость всех этапов. С помощью договора мы формализуем наши отношения с заказчиком.

Итак, договор подписан. Можно начинать работать... Как вы помните, следующим этапом у нас является первое установочное совещание. Вероятно, что у вас будет множество встреч по ходу проекта, так как возникнут отклонения, появятся вопросы по изменениям, технические и организационные неувязки. Вам нужно будет собираться и с командой проекта, и с командой заказчика для того, чтобы эти вопросы решать. Все эти решения вы должны

оформлять в виде протокола. В нем фиксируйте все, что обсуждали, и варианты принятых решений. Любой протокол имеет следующую форму: наименование, номер, дата, место оформления, присутствующие участники от заказчика и исполнителя, перечень обсуждаемых вопросов, принятые решения по всем вопросам.

Нужно оформить вопросы и принятые по ним решения в одном разделе: вопрос и тут же предлагаемое решение. Такая форма повышает эффективность работы, ведь в этом случае вы начинаете сверять исполнение тех или иных пунктов в момент просмотра задачи и варианта решения. После оформления протокола очень важно получить подписи.

Стандарты руководителя проекта

Как мы говорили, важность подготовки протокола встреч сложно переоценить. Это нужно для того, чтобы не только вы, как руководитель проекта, владели информацией о том, что происходит на проекте, но и другие участники процесса вместе с вами участвовали в обсуждении и были вовлечены в систему оценок состояния проекта. На вас лежит большая организационная работа, а конкретные действия находятся на уровне исполнителя. Ваша задача как руководителя проекта в этом протоколе подводить промежуточный результат, оговаривая, кто какие действия принимает и какие следующие итоги вы собираетесь получить.

Таким образом, вся команда – и заказчик, и исполнитель – владеет информацией о текущем состоянии проекта.

Давайте поговорим о возможных стандартных шаблонах документов. Одним из вопросов является формализация документов, которые руководитель проекта должен составлять и которые в дальнейшем будут помогать в его деятельности.

Существенную помощь в подготовке своих шаблонов окажет выбор методологии управления проектом. Их много разных. Я рекомендую не пожалеть времени и изучить наиболее часто используемые. Стандарты регламентируют и формализуют методологию управления проектами. Подходы к управлению и требования к людям, которые должны обладать теми или иными навыками, умениями, знаниями, постепенно трансформировались в правила, общие для участников проекта. В процессе развития деятельности человека правила переросли в стандарт. В разных группах, странах, видах деятельности сформировались свои стандарты. Они не являются чем-то статическим, по мере изменения общества, накопления знаний они меняются, дополняются, объединяя в себе лучшие практики профессионального сообщества.

Классика реализации проектов – стандарт PMBOOK. Он описывает 11 разделов знаний и сфер управления проектом. Это те 11 разделов, управляя которыми руководитель проекта гарантированно может исполнить проект. Это грамотный документ. Тот, кто считает,

что его стезя – это управление проектами, кто хочет быть квалифицированным руководителем проекта, просто обязан изучить данный стандарт.

Согласно данному стандарту, существуют такие понятия, как устав проекта и иерархический состав работ.

Это, пожалуй, основополагающие документы, с которых руководитель проекта должен начинать работу в том случае, если успешно прошел стадию «пресейла», нашел заказчика, договорился о работах, согласовал сумму (пока вы не согласовали бюджет и не согласовали сумму, бесполезно заниматься реализацией проекта).

Редко используемый в нашей стране стандарт, утвержденный правительством Великобритании, – PRINCE2. Очень многое говорит его название – PRINCE (PRojects IN Controlled Environments). Перевод звучит следующим образом: «Проекты в управляемой среде». Как видите, акцент делается на тот факт, что проект не развивается сам по себе. Должно быть управляемое окружение. В отличие от PMBOOK, является менее формализованным, позволяющим адаптировать его под свои внутренние процессы. На мой взгляд, в изменчивой среде данный стандарт в большей степени обеспечивает гибкость взаимодействия в рамках проекта. Однако он требует и большей гибкости мышления от руководителя проектов.

Любой проект – это, как мы говорили, ограниченная во времени деятельность человека с определенным бюджетом для достижения целей. Когда мы говорим слово «продукт», нужно понимать, что проект – это тоже «продукт». Наша деятельность – это процесс. А результат любой деятельности – это продукт, ради которого затевается эта проектная деятельность.

Таким образом, эти два стандарта стали некой квинтэссенцией знаний и опыта лучших руководителей проектов. В настоящее время по мере развития стандартов появилось несколько разных редакций. В документы вносятся изменения, дополнения, чтобы они соответствовали требованиям дня. В то же время любой стандарт обладает определенной косностью, так как там сформулированы правила. Обычно говорят: «Если вы будете придерживаться этих правил, то можете достигнуть определенных результатов».

Но любые правила – это ограничения, жизнь намного сложнее и богаче и выдвигает дополнительные требования, которые в правилах

не прописаны. Руководитель проекта должен «дружить с головой», то есть обладать всеми знаниями, но опираться на интуицию и быть готовым в нужный момент что-то изменить, поступить по-другому, для того чтобы достичь результата, который требуется.

С другой стороны, на любом предприятии работает группа людей, и успешность применения тех или иных стандартов зависит от знания стандартов всеми членами компании.

Как показывает опыт, знания руководителя проекта не всегда являются гарантом успешного выполнения проекта, если команда не владеет соответствующей информацией.

На предприятии, где не выработана такая структура и большинство специалистов не обладают знаниями стандартов, возникает конфликт интересов. Руководитель проекта требует выполнения определенных правил и регламентов, а команда их до конца не понимает, считая, что это блажь руководителя проекта, его личные «хотелки».



Если вы хотите использовать тот или иной шаблон на предприятии, то вы должны его проработать до степени внутреннего стандарта. Все регламенты описания бизнес-процессов должны быть согласованы и приняты участниками процесса. По крайней мере, руководителями подразделений. Добиться 100-процентного принятия стандарта в добровольном порядке практически невозможно, здесь подключается административный ресурс. Требуются обучение, тренинги, чтобы команда была командой не только по названию, но и по духу, правилам и компетенциям, которые команда использует внутри предприятия.

Бывают ситуации, когда на предприятии уже выработаны свои подходы, набор своих правил и документов. Ни в коем случае, когда вы попадаете в такую команду, не начинайте с того, чтобы внедрять свой стандарт: он будет не применим в данной организации, если вы не поработаете с персоналом. Здесь нужно говорить с участниками процесса, с руководителем предприятия, показать преимущества того метода, что вы предлагаете. Вы должны окружить себя союзниками, заинтересованными в работе по такому стандарту. Если вы их убедили, вы можете планировать ввод в действие этого стандарта на предприятии, адаптируя его под конкретные условия предприятия и виды деятельности.

Важный момент для руководителя проекта: никогда не начинайте дело с того, что люди не приемлют. Вы должны сначала зацепиться за те знания и навыки, те регламенты, которые работают на предприятии, и потом постепенно их расширять, модифицировать и улучшать.

Набор документов руководителя проектов

В приложении к этой книге приводятся документы, которые, на мой взгляд, являются оптимальными для ведения проекта. Их состав и объем зависят от объемов работ. Приведу следующий пример. Если вы договорились сделать скамейку кому-либо, то как минимум надо нарисовать ее внешний вид с указанием материалов, из которых ее будете делать. Подготовить спецификацию на материалы и перечень работ со сроками. Все эти документы подписать у заказчика.

В этом примере весь перечень документации займет не более трех-четырех листов бумаги формата А4.

Другой пример. Вы заключили договор на переоборудование парка. Представляете, что там только скамеек будет более сотни. Там освещение, там посадки растений и т. д. и т. п.

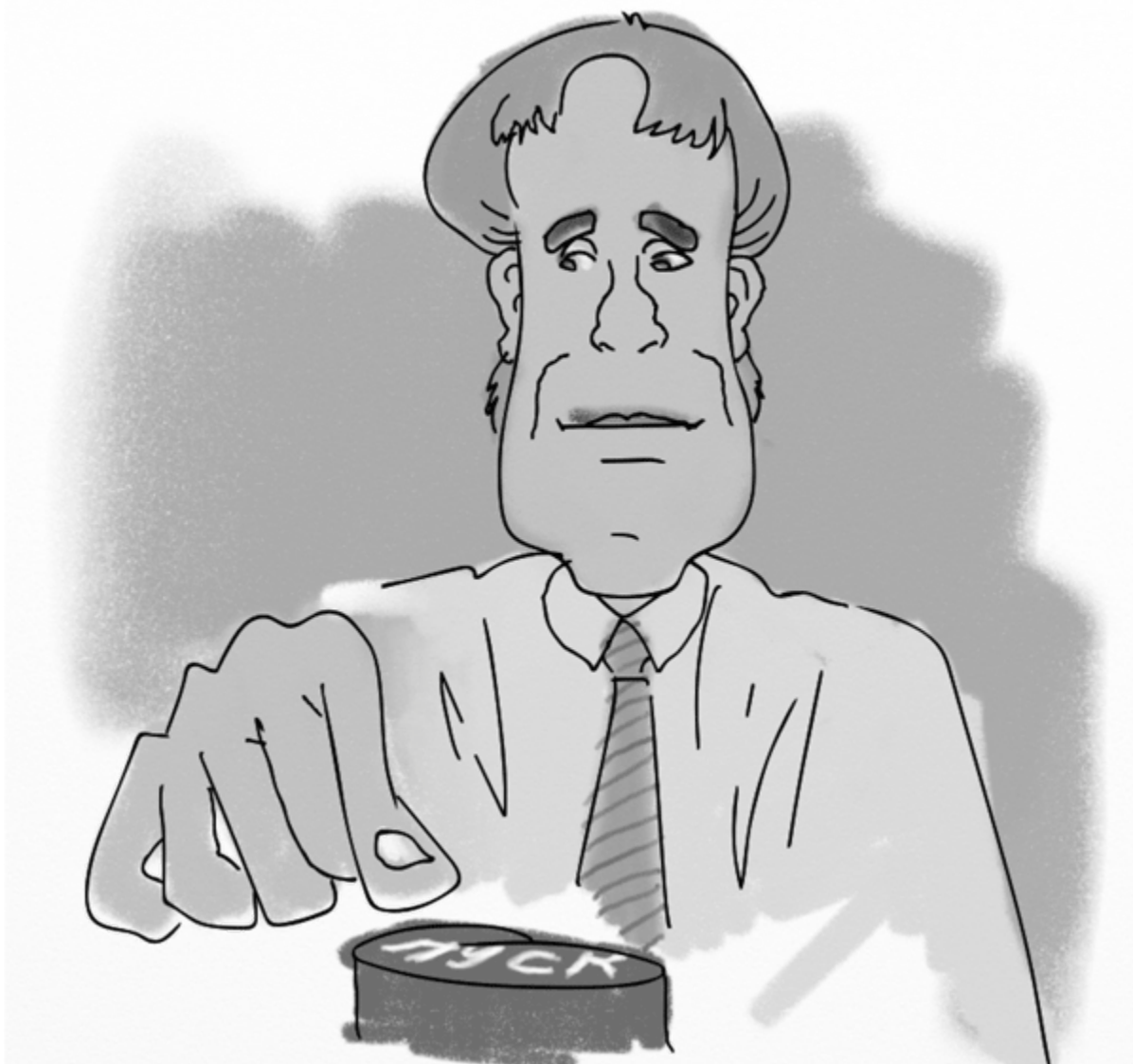
В этом случае у Вас только описание требований к парку может занять более сотни листов А4.

Но основные принципы работы остаются те же самые. Сначала готовим общее видение проекта, целевого результата, требуемых работ по-крупному, требуемых ресурсов. Далее детализируем, уточняем. Опять детализируем. Затем контролируем исполнение. При отклонении – корректируем.

Кроме того, как я говорил, полезно посмотреть стандарты, чтобы сформировать «картинку мира»: на какие разделы должен делиться проект, какими компетенциями должен обладать руководитель проекта. Как и любые стандарты, они загоняют в прокрустово ложе. Поэтому, исходя из опыта реализации проектов, я привожу минимальный набор документов, шаблонов и инструкций, без которых обойтись нельзя.

Самостоятельность руководителя проекта

Вопрос самостоятельности руководителя проекта является одним из ключевых. Если вы хотите быть руководителем проекта с большой буквы, то должны понимать, что самостоятельность тождественна ответственности.



Чем выше самостоятельность, тем выше ответственность. Соответственно, чем меньше у вас ответственности, тем меньше и самостоятельности. Если вы самостоятельно не принимаете кадровых решений, значит, вы вынуждены к кому-то обратиться за помощью. Это будет, например, руководитель группы, в которой вы хотите заменить людей. Если вы не можете самостоятельно принять решение об изменении суммы закупки каких-то комплектующих, то вам снова придется искать «помощника». В результате вы начнете терять свою самостоятельность.

Зачем вообще руководителю проекта такая огромная самостоятельность?

Для того, чтобы это представить, сделаем рисунок: на одной оси «самостоятельность» от максимума до нуля, на другой – «компетенции руководителя». По мере того как у вас убывает самостоятельность, у вас теряется статус руководителя проекта, вы становитесь просто менеджером, у которого регламентирована функциональность, расписан весь план работ.

Я говорил о том, что понятия «руководитель проекта» и «менеджер» близки, но лишь по той причине, что и в том и в другом случае продуктом, над которым вы работаете, является проект.

Но с точки зрения уровня самостоятельности самостоятельность менеджера проекта ограничивается в большей степени, чем у руководителя проекта. Если вы в процессе своей работы будете все время поддерживать свой статус менеджера, стараясь не участвовать в «пограничных» вопросах, вы никогда не сможете стать руководителем проекта. Вы все время будете ждать, кто вам подскажет, и будете опасаться принимать решения. В этом случае можно поставить крест на вашей карьере успешного руководителя проекта. Не решая сложные задачи, вы никогда не сможете приобрести нужную специализацию.

Роль руководителя проекта заключается в координации всех и вся, кто связан с вашим проектом, может быть, даже и не напрямую.

Вы должны быть на связи со всеми, слышать то, что, может быть, не говорят, но подразумевают. У руководителя проекта должна быть развита интуиция, но самая важная мысль заключается в следующем: если вы хотите в итоге стать успешным руководителем проекта, то должны брать на себя повышенные обязательства, быть самостоятельным в части принятия решений. Только таким способом

вы можете перейти по линии от менеджера проекта к руководителю проекта. Тогда вам будет без разницы, каким проектом заниматься.



Хороший руководитель проекта может работать как со строительными проектами, так и с проектами в социологии, в промышленности, ведь он знает основные подходы и принципы. И, самое главное, он не боится принимать решения, быть самостоятельным и брать на себя ответственность.

Дела руководителя проекта

Давайте поговорим об обязанностях руководителя во время реализации проекта.

Вспомним, как мы в школе отчитывались за сделанное домашнее задание. Нам выдавали домашнее задание, мы записывали его в дневник, номер задания, страницу учебника. Затем выполняли домашнее задание. Было четкое понимание задания. Если по математике нам говорили: «Задание № 135, 136, 137», то нам было понятно, что делать. Если три задачи были выполнены, значит, это домашнее задание считалось готовым.

На сегодняшний день одна из проблем при реализации проекта находится на уровне исполнения. С точки зрения маркетинга, глобальных задач кажется, что все отлично. Но когда ставим значимые цели, они «почему-то» не выполняются, в сроки не удается вписаться, тратится больше средств. Причина в том, что эти проекты не прорабатываются с той детализацией, которая позволила бы дойти до атомарной единицы работы. В этом случае исполнителю понятна поставленная задача, на которую его назначают. Исполнитель знает, что нужно делать, к какому сроку и в каком объеме.

Руководитель проекта находится в ситуации, когда перед ним стоят глобальные цели. Проект может быть сложным, например, установка и настройка станка на площадке, но руководитель проекта должен понимать задачу в целом, с учетом связанных задач. Если есть наладчик станка, то ему (наладчику) без разницы, как этот станок попадет с завода-изготовителя станка на ту промышленную площадку, где он должен стоять. А для руководителя это важно. В итоге для руководителя основная сложность не в запуске станка, а в решении смежных вопросов. Они, как правило, «всплывают», как подводная лодка из-под воды. Задача хорошего руководителя проекта – предугадывать и планировать такие ситуации. Умение появляется благодаря большому жизненному опыту или умению раздробить работы.

Очень часто задают вопрос: «Как я могу создать такой план работ, ведь я не специалист в фармацевтике, а у меня задача – выпуск нового

лекарства?» Руководитель проекта – это не тот человек, который делает все, руководитель проекта – это человек, который должен уметь составить план по использованию ресурсов, которые у него есть (команда, специалисты, заказчик). Здесь и включается интуиция и умение организовать людей.



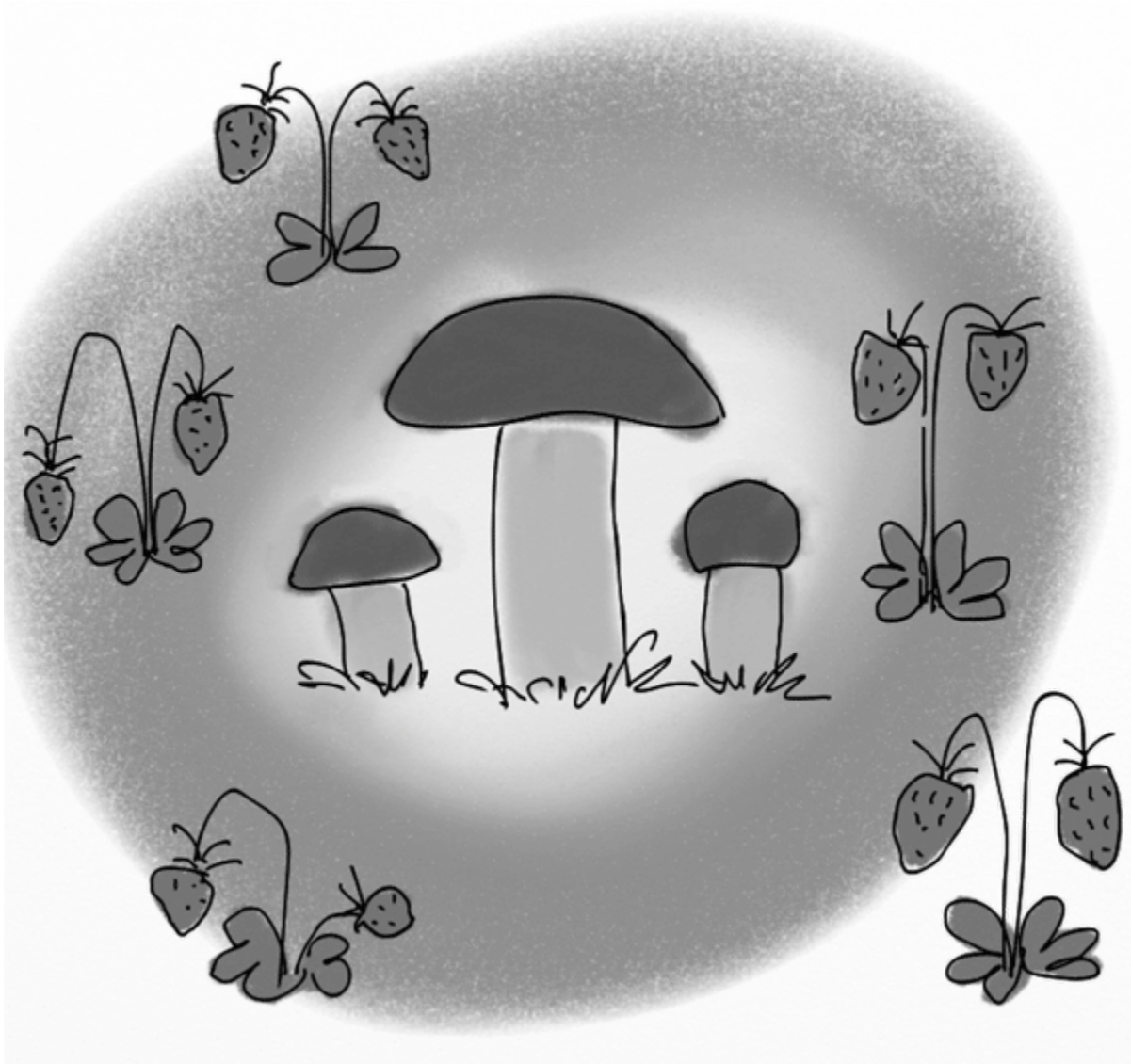
Как мы говорили, проект состоит из трех частей: инициация проекта, реализация проекта и завершение проекта. Грамотный руководитель проекта начинает с того, что он рисует три раздела, а потом каждый из разделов начинает расширять. Я говорил, что главное – составить иерархический состав работ, который потом ложится у руководителя проекта на план, по которому он работает.

Руководитель проекта должен заниматься подготовкой и работой по плану. И ему не стоит вступать в технологический процесс реализации тех или иных задач у конкретной группы специалистов. Не нужно учить людей, как им делать свою работу, руководитель должен

поставить перед ними цель и понять, насколько четко специалист осознает поставленную задачу. В итоге руководитель проекта проверяет результат работы, а не то, как он был достигнут, если дело не касается процесса, связанного с качеством.

Рамки проекта

Одним из секретов успешного руководителя проекта является умение очертить границы проекта. Для чего это делается? Для того, чтобы четко поставить границы того, что входит в проект и что не входит.



Если проекты простые, они, как говорится, «на виду». Например, если проект называется «Помыть полы в квартире», то тут понятно:

надо взять все полы и помыть их. Но даже в этом случае может возникнуть вопрос, надо ли мыть, например, кладовку и балкон. Решение зависит от определения понятия «квартира».

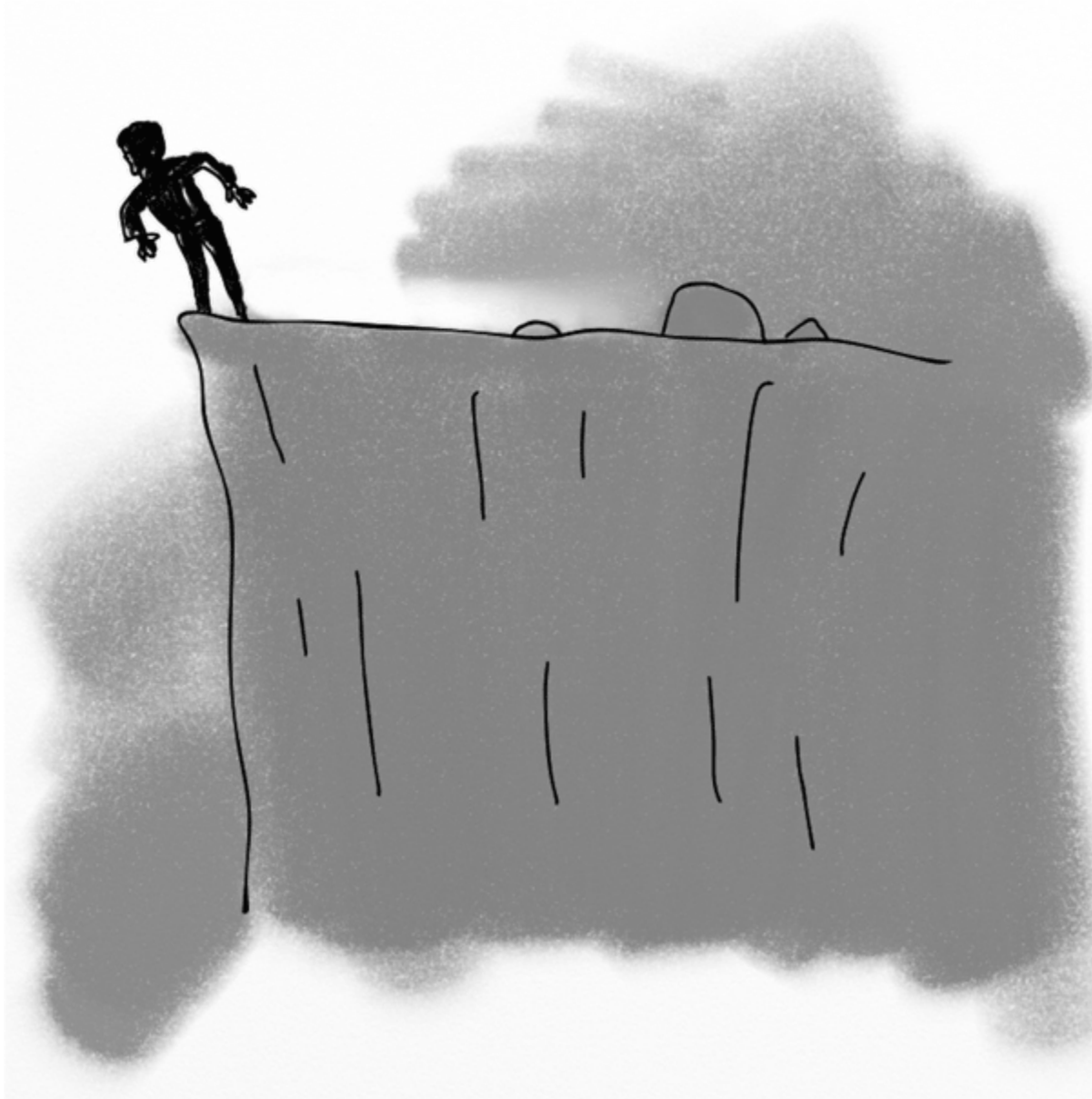
Если мы возьмем проекты более крупные и сложные, то в них уже сложнее очертить границы. Помните, мы ранее приводили в пример строительство дома? В чем заключается строительство дома? Не только в возведении самого здания, но и, возможно, в благоустройстве придомовой территории. Но объем благоустройства может быть бесконечным.

На примере с домом давайте рассмотрим подключение горячей и холодной воды. Понятно же, что вода не появится сама собой, вам нужно «встроиться» в магистрали. Для этого необходимо соблюсти требования. Нужно получить технические условия, написать письма, выполнить работы на внутридомовых и магистральных линиях. Что делает хороший руководитель проектов? Он в обязательном порядке в самом начальном документе, который может называться «Концепция» или «Устав проекта», включает раздел под названием «Работы, которые НЕ входят в рамки этого проекта». То есть сразу поставит некую границу.

Приведем еще один пример. Вы, допустим, подключаете контроллер для управления работами какого-то агрегата. Какие функции контроллера можно реализовать? Рамками проекта у вас опять же будет очерчено, что реализуются функции включения, отключения или поддержания температурного режима агрегата. В рамках данного проекта вы можете установить функции, которые не реализуются, например, функция учета продукции на данном агрегате. Все это позволит избежать ситуации встречи недовольного заказчика с недовольным исполнителем.

Риски проекта

Это очень значимый, существенный раздел работы по проекту. Он частично переплетается с темой «Границы проекта». Мы затронем перечень рисков, на которые нужно обращать внимание.



Успешный руководитель проекта должен предусмотреть возможные риски, проблемы, которые могут возникнуть при

реализации. Их можно разбить на несколько групп. Рассмотрим их.

Важный риск – риск бизнеса, который вложил средства. Бывает такое, что владельцы бизнеса не осознают бесперспективность реализации проекта. Такие ситуации вполне возможны.

Пример из практики межгосударственных отношений, когда французы должны были построить корабли для России, потом возникли санкции, и весь проект закончился судебными тяжбами. Мало кто мог предположить возможность развития таких событий. Так может произойти на каждом проекте. Грамотный руководитель прописывает в самом начале риски бизнеса.

Далее – риски функциональные. Например, было решено выпустить оружие, которое будет стрелять на расстояние 25 км. В результате испытаний выяснилось, что все опытные образцы могут стрелять только на 24 км. Эти риски не учли производственники. Это риски функциональные.

Есть риски технологические, когда предусмотрена какая-то технология для реализации проекта, но она по разным причинам не может быть реализована.

Риски могут быть связаны с некачественным управлением проектом. Одна из часто встречающихся проблем на проекте – отношение заказчика к реализации проекта. Управляющая компания вкладывает деньги, а на местах заинтересованности у людей нет. В итоге сложно достучаться до заказчика, чтобы решить возникающие вопросы. Задача руководителя проекта – подготовить некий перечень рисков, вероятность наступления которых на проекте очень высока.

Возникает вопрос: «Как оценить эти риски?»

Оценка рисков осуществляется на предпроектной стадии, на первых совещаниях, на согласованиях договора. У вас должен быть составлен список лиц, экспертная оценка рисков и степень влияния на результат. Например, если в управляющей компании неустойчивые позиции руководителя, с которым вы заключаете договор, выбирают нового руководителя, у которого негативное отношение к реализации этого проекта, какова вероятность, что вы закончите этот проект? Очень низкая.

Необходимо проинспектировать все риски, проставить их оценку и степень влияния и, исходя из этого, отразить все в денежной составляющей и в договорной оценке. Требуется прикладывать

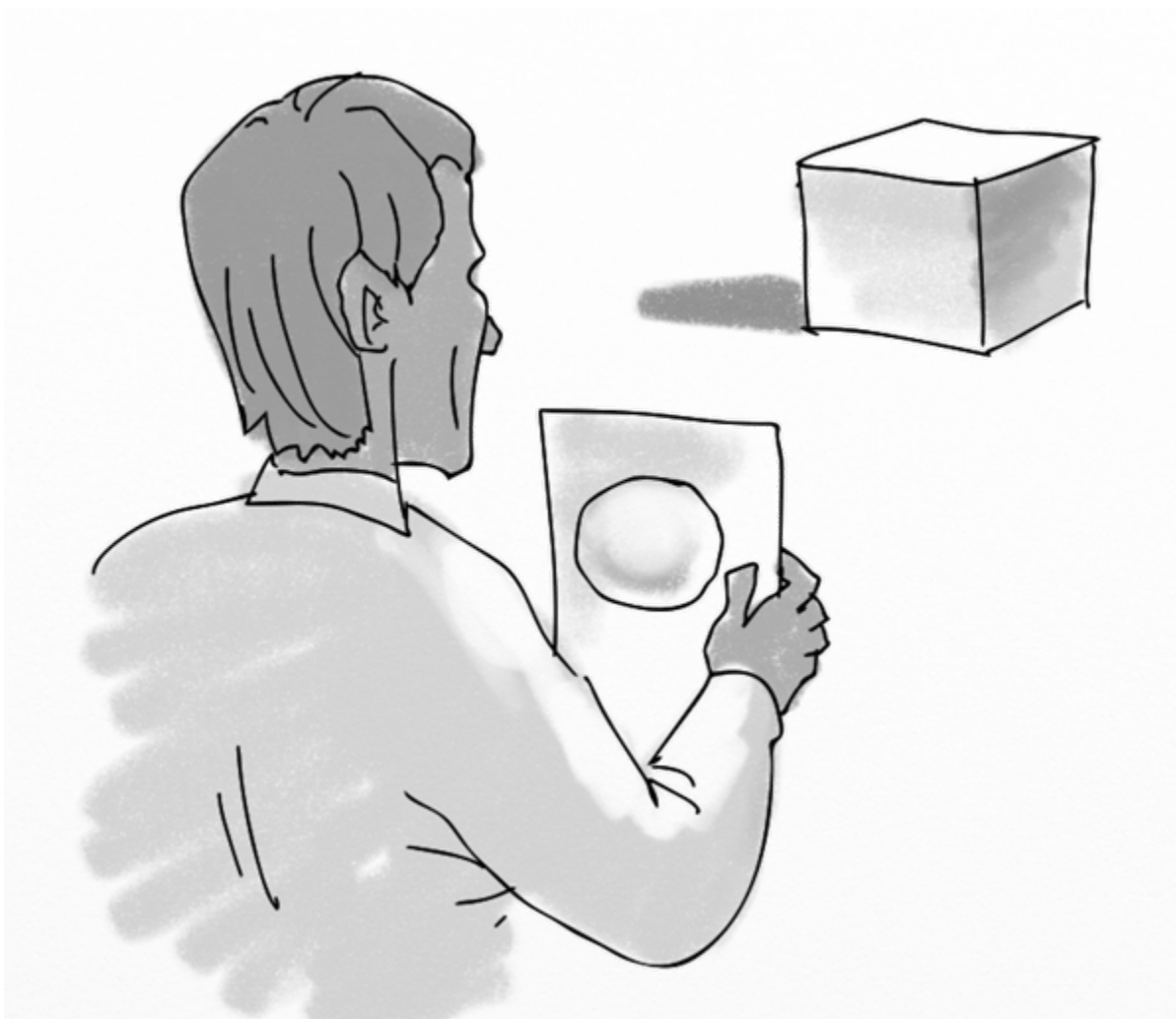
максимум усилий, осуществлять ежедневный мониторинг, чтобы возникновение отрицательных негативных откликов было вам известно заранее и вы могли действовать по намеченному плану.

Раннее определение рисков

Одна из задач грамотного руководителя проектов – мониторинг наступления возможного события.

Как работает руководитель проекта? Он работает по договору. В договоре есть календарный план, перечень работ и даты, когда работы будут выполнены.

Риски могут относиться к разным видам одной и той же работы. Например, заливка фундамента дома должна произойти к 15 октября, а работу начали 1 октября. Причины рисков разные.



Первый риск – технический (стали рыть котлован под фундамент, опалубку делать, но не провели геологические испытания, и попался крепкий известняк, который прокопать сложно). Получается, что вам нужны дополнительные технические средства, а значит, дополнительное время и деньги. Другой риск: вы договорились с транспортом на доставку цемента, вам позвонили, сказали, что машин нет. Риски бизнеса: вам поручили работу, пришли экологи и сказали, что это экологическая зона и копать нельзя. Это примеры рисков.

Руководитель должен увидеть риск не тогда, когда он наступил, а «в зародыше». Как говорится, болезнь лучше предупредить, чем лечить.

Важный момент: помимо того, что вы увидели проблему, очень важно идентифицировать ее, потому что ситуации с разными видами рисков могут решаться по-разному.

Ценность руководителя в том, что у него должно быть развито умение посмотреть на ситуацию с разных позиций, почувствовать все подводные течения. Только тогда получится решить проблему.

Часто бывает, что с решением проблемы сложно справиться. Может не хватать компетенции в техническом или организационном плане. В этом случае вопрос должен быть передан на уровень выше, например, руководителю организации, в которой вас назначили руководителем проекта. Самое главное – понять, к какому типу рисков ситуация относится. Только после этого ее решать.

Алгоритм действий следующий: ежедневно руководитель проекта должен мониторить работы, которые проводятся на проекте, соотносить срок и результат к этому сроку. Если он видит, что к сроку результат получить не может, у него должно включаться аналитическое мышление, при общении с исполнителями на площадке он должен понимать, с какими причинами это связано, и предпринять действия.

Количество проектов

Нынешняя ситуация на рынке характеризуется глобальным отсутствием квалифицированных руководителей проекта.

Руководящие кадры очень востребованы, у них достойная заработная плата, но для того, чтобы стать руководителем такого уровня, надо потрудиться. Один из показателей успешности – это количество проектов, которые руководитель проекта способен вести. Их не может быть очень много. Количество проектов определяется объемом и масштабностью тех задач, которые решаются.

Если мы говорим про строительство моста через Керченский пролив, проектов вообще не может быть много. При реализации таких масштабных проектов существует большая внутренняя иерархия.

Если организация занимается строительством частных домов, то вы, как руководитель проекта, можете иметь с десятков проектов. Ограничения связаны с объемом времени для этих объектов.

Другим существенным ограничением являются сами способности руководителя. Чем он более квалифицированный, чем успешней и компетентней в вопросах управления, тем большее количество проектов он может вести.

Если нужно просверлить дырки в бетонной стене, я могу долбить молотком со сверлом, ручной дрелью, коловоротом, а могу перфоратором – эффективность будет разной, перфоратором я дырок смогу сделать больше.

Так и у руководителей проектов: если есть набор инструментов, с помощью которых удобно вести работу, документацию, то это позволит повысить личную эффективность и выполнять больший объем работ с лучшим качеством.

Показателем собственной успешности в этом направлении в ведении большего количества объектов является временной фактор. Если вы каждый день задерживаетесь на работе, и это становится систематическим, значит, у вас где-то затор, в таких условиях брать на себя новые проекты смерти подобно, вы надорвете здоровье и не выполните обязательства.

Как бы ни хотелось «взять все», честнее вовремя предупредить, что вынуждены отказаться. Но при этом вы в оперативном режиме должны уметь показать, какие у вас проекты есть и в каком состоянии они в данный момент находятся.

Инструменты руководителя проекта

Мы говорили, что задача руководителя проекта – отслеживание всех задач проекта, умение заранее предусматривать риски, понимать причины и видеть подводные камни, которые могут повлиять на результат, принимать решения.

Хороший руководитель, как правило, управляет несколькими проектами.

Возникает вопрос: «Как все отслеживать и вести?»



Часто у молодых специалистов в этой области по незнанию и неумению правильно организовать работу возникает проблема. У каждого руководителя проекта в процессе трудовой деятельности нарабатывается определенный опыт в использовании инструментария.

Самым первым инструментом у первого руководителя проекта, очевидно, были палочки, камни, которые он раскладывал в определенной последовательности.

Самым простым инструментом у руководителя проекта сейчас является записная книжка. Когда одна из проблем – масштабирование задач одного проекта, записной книжки хватает, но если проектов больше, возникают проблемы в использовании записей.

Много времени тратится не на работу, а на поиск информации. Вы начинаете разбивать на несколько блокнотов каждый проект. Но работа руководителя не сидячая, она требует встреч, договоренностей. Хаос с блокнотиками начинает разрастаться в геометрической прогрессии.

В настоящее время появились удобные инструменты – компьютеры, смартфоны и так далее, но неумение их между собой увязать, согласовать приводит к тому, что у человека гаджетов становится много. В определенный момент это приводит к разрыву связи между событиями, приходит осознание, что нужно использовать инструмент, который позволит вести календарный план работ, отслеживать ответственных. Желательно, чтобы рабочий план видели участники от команды заказчика, потому что дублирование и синхронизация задач отнимает время.

АСУ, перечень задач

Одним из факторов, влияющих на результативность работы руководителя и успешность выполнения его обязанностей, является эффективность работы с перечнем задач.

Важно правильно выбрать инструмент для ведения этого перечня. Чем больше детализация, тем качественней будет работа с точки зрения управленца.

Желательно весь перечень работ формировать от более крупных к менее крупным. На этапе подготовки договора вы не сможете знать деталей и всех сроков, делается некая сводная оценка, а в начале работы ваша задача, как руководителя, из этого крупного состава работ сформировать более детальный перечень, потом разбить его на операции. Этот список не рождается за один день, работа идет с постепенным нарастанием детализации.



Первая фаза работ – автоматизировать процесс ведения реестра работ с перечнем задач. Преимущества, в отличие от записей в блокнот, заключаются в возможности использования шаблонов задач, их копирования, редактирования списков с минимумом временных затрат, но сложность в том, что если я что-то поменял, надо не забыть передать информацию тому, с кем делился этими данными. В результате через какое-то время количество файлов увеличивается, начинается трата времени на поиск.

Сегодня есть интернет, электронная почта, общие ресурсы. Я рекомендую выбирать облачный сервис или программу, которая позволяет нескольким людям работать в одной и той же среде. Какие преимущества? Вы заводите крупные задачи, люди в команде могут

детализировать. Ваша работа не пропадает, а используется другими людьми, в том числе и вами.

На этапе выбора системы для отслеживания работы с задачами и поручениями надо грамотно выбрать систему для заведения перечня задач.

Я советую попробовать системы работы с trello.com, worksection.com и [jira](https://jira.atlassian.com) (сайт atlassian.com).

Команда проекта

В самом начале мы акцентировали внимание на трех объектах, которые должны отслеживаться во время исполнения проекта: время, деньги, люди.

Одним из основных составляющих является команда проекта. Что это такое, и кто в нее должен входить?



В команду помимо людей самого исполнителя необходимо включать людей со стороны заказчика. Попробую объяснить.

Результаты проекта сами по себе не существуют. Они начинают работать у заказчика. Чем раньше вы привлечете заказчика к совместной работе над проектом, тем быстрее появится тот результат, который требуется заказчику. Как пример, приведу работу над картиной. Набрасывая эскиз, прорабатывая детали на картине, раскрашивая какие-то элементы картины, вы быстрее сдадите заказчику ее, если периодически будете показывать ему промежуточный результат.

В эти моменты произойдет ваше совместное обсуждение того, что вы увидите. При обсуждении произойдет текущая корректировка, и на следующем шаге вы уже окажетесь ближе к цели, а конечная картина станет ясней.



У любого проекта есть фаза «ввод в действие», это период, когда результаты проекта вводятся в эксплуатацию. Чтобы изменения были полезны заказчику, с самого начала на этапе работы с проектом в команду должны быть включены персоны от заказчика.

Например, вы спроектировали систему – поставляете станок с числовым программным управлением. Для того, чтобы станок заработал, его надо запитать электричеством, соответственно, электричество и точку подключения вам должен выдать заказчик, нужно согласование. Если у вас не будет руководителя проекта от заказчика, то все вопросы, которые возникнут в процессе работы,

будут тонуть в пучине тяжб между подразделениями предприятия, особенно если речь идет о крупных компаниях.

Важный момент – при формировании команды в обязательном порядке у вас должно быть согласовано персональное лицо от заказчика для решения вопросов на стороне заказчика.

Формирование команды

Кто отвечает за формирование команды?

Если вы хотите успешной работы, то должны принимать участие в формировании этой команды (хотя бы ключевых людей). Однако ситуация может складываться по-разному. Мы уже говорили, что руководителем проекта вы можете стать на разных этапах этого проекта. Замечательно, если вы были на этой должности с момента становления проекта, при заключении договора. В процессе предварительной проработки проекта вы поняли глубинные потребности заказчика. Но ситуация может быть и другой.



Предварительным согласованием проекта занимались не вы, а вы попали в проект на стадии заключенного договора. Уже был календарный план работ, бюджет, пришлось активно вникать в процесс. Первейшая задача в том, чтобы отработать те контакты, которые имеются в команде на данный момент, понять, у кого какие задачи.

Почему важно принимать участие в формировании команды? При работе над проектом вас как руководителя проекта должны ценить и уважать, а это возможно, если вы будете знать чаяния людей и решать их проблемы.

Есть две ошибки руководителя: во-первых, дистанцироваться от исполнителей, а с другой стороны, переадресовывать поручения или задачи от руководства или заказчика. Соответственно, возникает негативная реакция, на вас начинают давить, вы в ответ давите на исполнителей. Вас должны уважать именно как специалиста, который в нужный момент разберется. В то же время у вас должна быть четкая позиция и требовательность, чтобы сроки соблюдались и качество работ сохранялось. Руководитель проекта сродни главы семьи, который должен радеть за свою команду, помогать в выполнении работы. Сотрудники должны знать, что если придут обсуждать задачи не только технические, но и внутренние, психологические, вы сможете им помочь.

Важно изначально правильно вести себя с членами команды, заказчиком, руководством.

Подчиненность команды

Сегодня существует понятие «проектная команда». Как правило, это люди, которых вы на начальном этапе лично не знаете, временно нанятые на работу, фрилансеры и так далее. После того как проект закончен, команда распадается.



Руководитель проекта должен обязательно участвовать в формировании команды. Во многих организациях группа специалистов формируется из людей разных отделов на время

выполнения проекта. Тут возникает сложность работы с ресурсами двойного подчинения: с одной стороны сотрудник подчиняется начальнику отдела, с другой – руководителю проекта. Не всегда на вашем проекте люди будут на 100 % подчинены вам, соответственно у вас должна быть в голове четкая картинка, кто за что отвечает, и матрица ресурсов. Вы должны четко идентифицировать людей и понимать зоны их ответственности с полномочиями и принципами взаимодействия с вами. Многие руководители этим пренебрегают.

Матрица персоналий должна сформироваться в самом начале, ведь не бывает ответственности абстрактной, ответственность всегда персональная. Например, если сидят пять человек, и вы просите принести мяч, каждый подумает, что это не ему. В итоге мяча нет. Без четкого разделения работ и назначения персональной ответственности в вашей команде и проекте невозможно добиться нужного результата.

Важно, что таблица разделения персональной ответственности на всех этапах работ не является статической, будут меняться и персоналии, и квалификации. В процессе работы возникает множество ситуаций: у сотрудницы родился ребенок, сотрудник уехал в другой город, что-то сломалось, нужен еще человек. Многие руководители проектов воспринимают команду как некую постоянную составляющую. Это живой организм, и его состав нужно отслеживать ежедневно, учитывая, что некоторые люди из вашей команды могут находиться еще и в других проектах. Возникает вопрос умения распределять ресурсы. Ни в коем случае нельзя абстрагироваться от других проектов. Это не значит, что всем все можно разрешать, но если вы не будете уметь слышать людей, то ваша ценность будет иметь «кривые ножки» и может рухнуть в одночасье.

Группирование команды

Работа с командой – процесс, который у руководителя проекта должен осуществляться ежедневно. Промежуток времени между встречами зависит от периода, в течение которого гарантированно можно получить результат.

Этот промежуток не должен быть больше, чем время на выполнение задания, но и не меньше необходимой нормативной временной единицы на решение задачи.

Весь процесс реализации проектов заключается в следующем: вы получили иерархический состав работ, разбили крупные вехи работ на более мелкие, детализировали еще более подробно. На выходе получаем исполнение задачи. Важно вовремя проверить и проконтролировать эту задачу.

Если человек три дня делал работу, а вы пришли на второй день ее проверять, то вы снижаете эффективность, так как лишний раз сбиваете специалиста с мысли. Ценность интуиции эффективного руководителя проекта в том, что он встречается с людьми тогда, когда это нужно.

Сложность в управлении проектами заключается в том, что разные задачи имеют разную длительность. Когда вы собираете всех специалистов вместе на обсуждение, это вносит сумятицу в ряды исполнителей. Команда эффективно начинает работать в том случае, когда ее лишний раз «не дергают», вовремя формируют задачи. В итоге люди «на подъеме», им интересно. Это позволяет двигать проекты с максимальной скоростью и эффективностью.

Вы должны уметь правильно распределять работы. Если у вас группа не более пяти человек, то вы в роли единственного руководителя.

Если более – у вас должны образоваться две рабочие группы, в этом случае должны появиться помощники – руководители этих групп, с которыми вы обсуждаете объемы, состав задач, потребности команды. Вы уже с меньшей периодичностью собираетесь с командой для обсуждения текущих задач. Если вы не встречаетесь со всей командой вообще, а начинаете от них дистанцироваться, то чувство

сопричастности команды к проекту, чувство общего дела начинает исчезать, а это является важнейшим элементом эффективной команды.

Руководитель должен отслеживать эти моменты, быть психологом в какой-то мере, должен понимать взаимоотношения между людьми, потому что они накладывают отпечаток на эффективность, сроки и состав всей работы. При работе с командой вы должны уметь разделить команду на несколько частей, понимать ресурсы и потребности каждого человека в отдельности.

Временной лаг проекта

Временной лаг – некий период, в течение которого вы получаете определенный осязаемый результат, законченный и имеющий ценность. Например, вы можете первую и вторую строчку написать, но письмом это будет считаться только тогда, когда вы напишете приветствие, завершите его. Вот результат. Есть законченный результат как «написана первая строчка», но его использовать в качестве письма невозможно. Ценность результата должна быть понятна вам, исполнителю и заказчику.

Когда вы готовите иерархический состав работ, детализируете его, распределяете между людьми, и у вас, и у исполнителя, и у заказчика должно быть одинаковое понимание, что и в какой временной период вы получите.

Подтверждаться оно должно одинаково – сделано или не сделано. Некоторые руководители проектов пытаются сдать или подтвердить выполнение объема работ в виде некой эмоциональной составляющей: «Смотрите, какой замечательный экран, на нем видно выполнение таких-то операций». Когда вы пытаетесь подтвердить объемы работ, всегда будут находиться какие-то отклонения по психологическим мотивам.

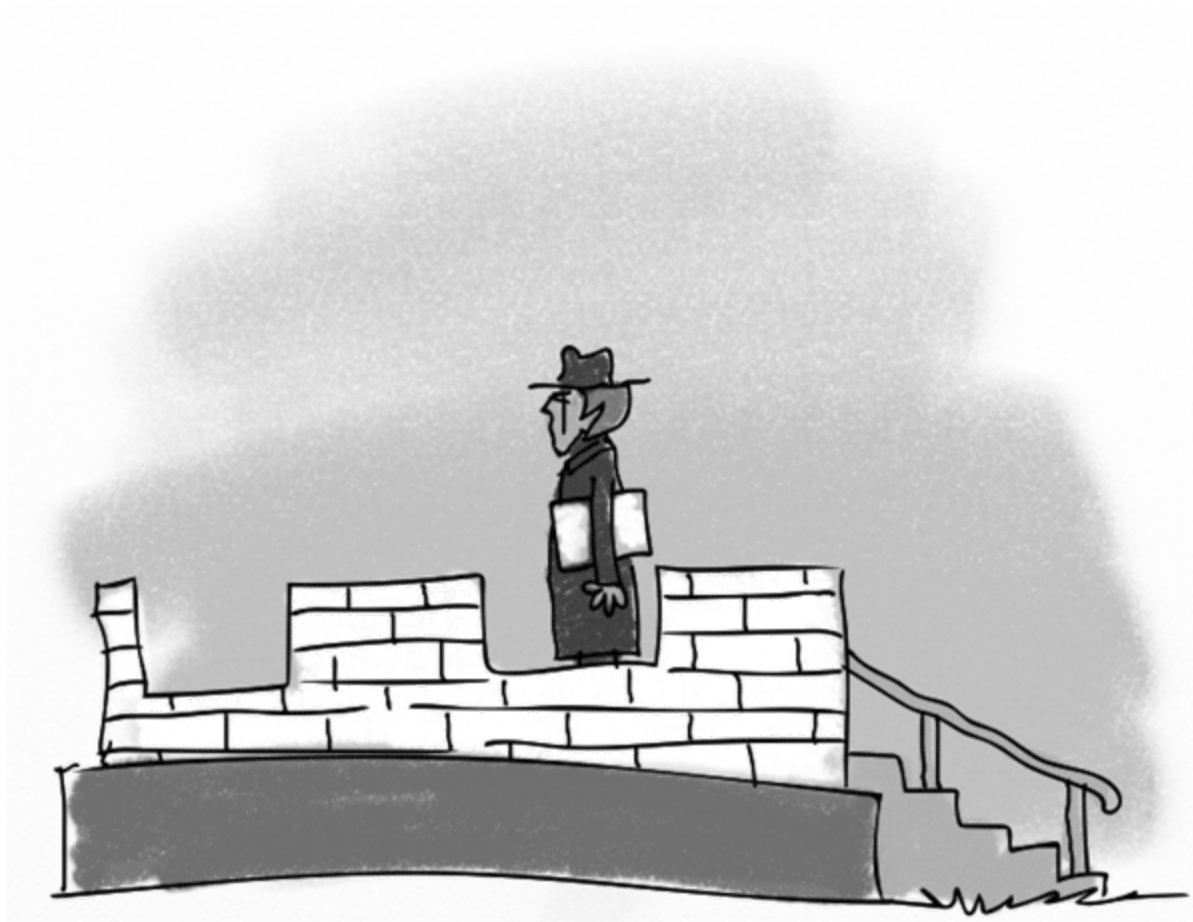
Я могу каждый день смотреть один фильм, но каждый раз буду находить в нем разные нюансы, на которые не обратил внимание вчера. Под словом «фильм» я понимаю здесь тот объем работ, который вы сдаете.

При работе с задачами и контроле их исполнения вы всегда должны брать перечень работ с пометками, сделано это или нет. Вопрос предполагает однозначный ответ. У хорошего руководителя проекта в голове есть матрица соответствия – заказчик под этими словами понимает свои «хотелки», вы, как руководитель проекта, оцениваете, что нужно было сделать.

Приоритеты заказчика также стоит учитывать, чтобы он видел ваше отношение к работе.

Стоит сказать про временной лаг – соответствие между временем на ту или иную задачу, которая, может быть, раздробилась на

множество мелких на общем временном промежутке выполнения всей задачи. Это момент истины для проверки правильности составления иерархического состава работ. Именно с этой целью сопоставляют дела на реальном объекте с имеющимся составом работ.



Если у вас в результате разбиения времени тратится больше, чем запланировали, значит, что-то идет неправильно. Задачи надо решать до того, как проблема возникнет на объекте. Время – наиболее ценный ресурс, который является невозвратным. Единственный ресурс, который невозможно купить или вернуть назад. При распределении работ обращайтесь внимание на этот ресурс!

Команда и время

Мы уже говорили, что ВРЕМЯ – это основной ресурс. Команда может этот ресурс как безразмерно поглощать, так и использовать с пользой. Использование времени зависит от того, в каком направлении развивается дискуссия и обсуждения внутри команды.

Рассмотрим пример. Допустим, есть команда разработчиков нового объекта. Нужно прописать концепцию, определить направления рисунка, согласовать совмещение всех форм. Это не рождается сразу, идет процесс обсуждения, появляются эскизы, наброски, каждый делает свою работу, тема раскрывается в деталях и вариантах для улучшения общего дела. Вы как модератор на четвертый день выясняете, что концепции еще нет, зато люди наработали пласт каких-то элементов, которые в дальнейшем могут пригодиться. Но на данный момент у вас задача не решена. Это частая ситуация у творческих людей. Слоган из книги для дизайнеров: «Думай глобально, действуй локально». Предпринимая действия, все время нужно думать, как они лягут в канву общей идеи и задачи.

Если вы не занимаетесь модерацией мелких этапов, пожирается время проекта, выигрывает тот руководитель проекта, который умеет найти правильный временной интервал. Так, чтобы без постоянного «тюканья» людей вовремя увидеть отклонение работ от главной цели. Это искусство, которому можно научиться.

Анализируя, вы не всегда сможете оценить конечное время на реализацию проекта. Спросите у исполнителя, сколько ему понадобится на эту работу. Если ответ: «Несколько дней», значит, человек, скорее всего, четко не понимает работы. Насторожитесь и разложите с ним общую задачу на этапы работы. Здесь ваша роль как руководителя – начать дискуссию.

Это краеугольный камень управления временем проекта. Чем эффективнее вы отработаете сегодня, тем эффективнее будет весь проект завтра. Собирайтесь чаще на обсуждение задач для экономии времени.

Детализация состава работ

Как ставить задачи членам команды?

Решение этого, казалось бы, простого вопроса характеризует руководителя проекта как человека, который думает о результате всего проекта в целом.

Мы говорили уже, что задачи могут быть разного уровня. В самом начале мы создаем некий иерархический состав работ, мы какие-то вещи еще не знаем, но в целом понимаем объем. Когда начинается процесс исполнения работ по проекту, каждый день приходится ставить конкретную задачу, контролировать и оценивать достижимость целей.

В команде находятся разные люди по образованию, психологическим характеристикам, способностям вникать в работу. И когда вы начинаете транслировать список работ, он претерпевает изменения. Например, вам нужно построить дом. Это задача для всей команды, но каждый человек в отдельности будет выполнять свою работу: один – копать траншею, другой – рисовать проект, еще один – согласовывать спецификацию материалов, четвертый – вставлять окна. Любой специалист отработает свою задачу, если вы донесете ее конкретно. Для этого нужно обращаться именно персонально к работнику, дать персональное задание, посмотреть, образно говоря, в глаза. Тогда человек начинает осознавать, что он должен сделать в рамках проекта. Мы можем красиво расписать весь проект, но если детально не проработать состав работ с командой, не раздать персонально эти задачи, результата не будет.

Когда вы выдаете задание, оно должно быть понятным и исполнимым. Не стесняйтесь переспросить, что именно специалист понял. Часто вы будете удивляться, что говорили об одном, а результат не тот. Люди имеют разное образование и опыт в использовании информации. Могут иметь иные представления о задачах внутри проекта. По мере продвижения проекта от старта до конечной точки, при вводе в промышленную эксплуатацию состав работ постепенно претерпевает изменения, дробления. Чем раньше увидите камни на пути реки, которые приводят к ответвлению в сторону, тем у вас будет

больше полезного времени. Это невозможно сделать без общения с командой.

Обучение команды

Узкая специализация людей – это реальность, которая вынуждает бизнес постоянно вести поиск и подбор кадров. Появляются новые технологии и инструментарий. Для одних задач нужны профессионалы в узкой области, которых на рынке не достаточно. Они оплачиваются высоко. Для других ситуаций – требуются универсалы, и при этом им не готовы платить больше за это. Здесь мы подходим к экономической категории: кого брать на проект и как правильно распределить ресурсы.

У вас существует проект, команда, люди в команде имеют разную квалификацию и опыт. Резкое отличие в квалификации людей в команде приводит к тому, что специалисты начинают работать менее эффективно, требуется много времени на согласование.

Важным аспектом работы в команде является необходимость повышения квалификации кадров: развитие организационных навыков, расширение технического потенциала. Руководитель проекта должен видеть, когда нужны дополнительное обучение или тренинги. Такой руководитель старается найти ответственных специалистов, провести тренинги, чтобы команда эффективней работала. Перед проведением таких образовательных курсов нужен срез знаний, чтобы понимать, что проверять и чему обучать.

Один из видов тестирования, которое я бы посоветовал провести, чтобы оценить личностные характеристики человека, – тестирование MBTI. Результаты, как правило, правдивые, поэтому можно использовать в работе. Я сам проходил данный тест, в течение полутора часов отвечал на разные вопросы. Обработанные результаты получил только через 10 дней и был удивлен, насколько точно описывались мои черты характера. Поэтому, на мой взгляд, данный метод значительно облегчает подбор и расстановку в команде людей.

Команда и качество работ

Результат проекта характеризуется не просто тем, что работа выполнена, а еще и тем, что она выполнена качественно. Любой, даже типовый проект, требует подстройки под текущие условия, потому что исполнители разные, условия разные и так далее. Это причина, почему нужно при реализации проекта привлекать к себе в команду экспертов со стороны заказчика и со своей стороны. Это могут быть люди «извне», обладающие техническим и организационным потенциалом. Они могут подсказать вам те требования, которые вы не учли, эксперты со стороны заказчика помогут посмотреть на проект глазами заказчика, кому вы и будете сдавать работу. Если изначально не определите требования, будете сдавать долго.

Важно учесть, что нельзя идти на поводу у заказчика и исполнителя. Такой подход губителен. Это тупиковый путь. Все правки нужно закладывать в требованиях сдачи проекта на этапе начала работ. Тут же нужно обозначить, какие изменения и гарантии может потребовать от вас заказчик в разделе «Требования к приемке работ». Изучайте базу стандартов в предметной области, в рамках которой реализуете проект. Часто ГОСТы и другие стандарты воспринимаются как внешняя мишура, на которую не надо обращать внимание. Но они существуют не зря, выработаны десятилетиями. Привлекайте к этим стандартам специалистов вашей команды, в этом случае у вас всегда будет доказательная база любого решения.

Мотивация персонала или ориентир на результат

Слово «мотивация» у меня вызывает двойственное ощущение. Кажется, что люди стали забывать про то, что получают деньги на работе за результат, а не просто потому, что пришли на работу.

Я бы порекомендовал прочитать книгу Сьюзен Вайнштейн о мотивации персонала. Естественно, разные люди требуют к себе разного отношения, опытный успешный руководитель проекта применяет различные методы для работы с командой: поощрения, творчество и другое. Важно проводить планерки, отчеты, на которых можно рассказать про достижения и недостатки проекта. Это может стать фактором морального поощрения. Не стоит требовать от людей много, а хвалить редко. Рекомендую на совещаниях учитывать плюсы в работе и поощрять сотрудников. Вы заметите, насколько более продуктивной будет деятельность. Возьмите за правило эти «плюсики» сотрудников отмечать, чтобы в конце проекта не только морально, но и материально поощрить. Это прозвучит просто, но относитесь к людям так, как хотели бы, чтобы относились к вам. Не забывайте про человеческое отношение к членам команды. Люди должны ценить вас за то, что вы помогаете делать им их работу.

Работа с изменениями в проекте

Изменения в проекте происходят каждый день. Как с ними работать?

В качестве иллюстрации к этому вопросу я попробую привести один из примеров, который мне поведал коллега Павел Макашов. Представьте, что вы решили написать книгу, есть название, есть идея, что в итоге должно получиться, есть отдельные пункты оглавления, но самих страниц с текстами, последовательности, корректуры еще нет. Вы начинаете писать. Одновременно с этим приходят корректировка, мнения коллег и читателей: «Это здорово, это хорошо, а вот это бы поменять». Вы начинаете менять отдельные листы книги. Один, два, три... сорок и т. д. Затем вы меняете те, которые уже поменяли. Что будет с книгой?

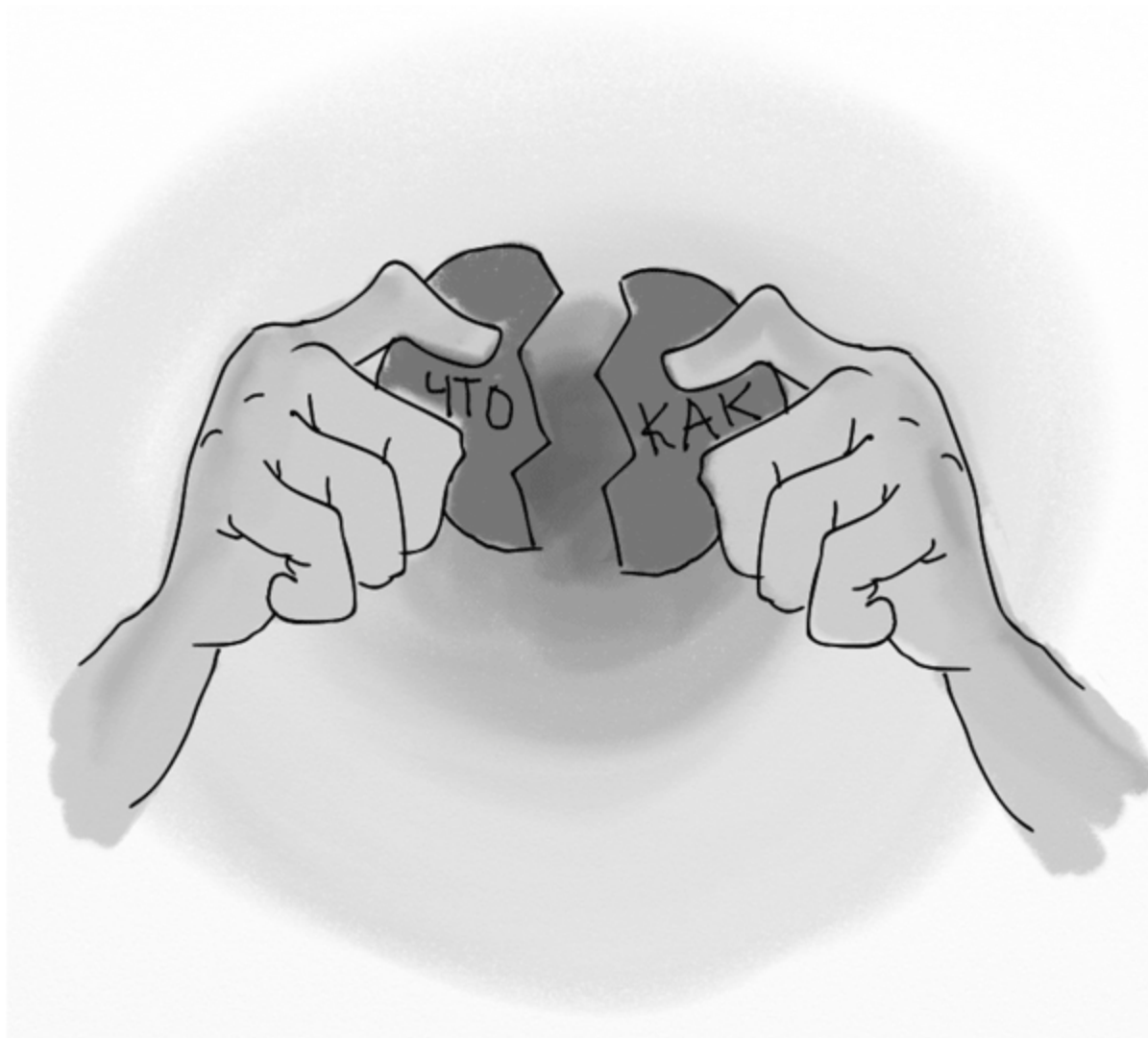
Если вы начинаете менять текст в угоду мнениям, процесс становится бесконечным. Кроме того, результат получается не тот, который планировался изначально. Еще хуже, если вы привлекли чужие деньги и авторов, и через месяц у вас «каша» из идей и мнений.

Точно такая же ситуация начинается, если мы идем на поводу у изменений. Большие риски возникают в том случае, если работа начата без «оглавления», без «названия». Давно доказано, что наименьшие временные издержки, максимальное достижение тактико-технических характеристик проекта достигается там, где качественно выполнена стадия проектирования. Если вы имеете на руках проектную документацию с содержанием, границами, техническими характеристиками, то, скорее всего, получите тот результат, который прописывали.

Руководитель проекта должен иметь в себе мужество идти на уступки, но все изменения, которые предлагаются, должны прорабатываться с учетом общей стратегии и целей проекта.

Абсолютно разные подходы в малом и в большом проекте. Здесь необходимо видеть разницу между функциональными требованиями и внутренней архитектурой технических решений. Руководитель проекта должен связать функции («ЧТО») с технологией («КАК»). Он все время должен находиться в потоке информации, кто и что хочет,

что готово и как это сделано. Нужно вовремя принимать решение, согласовывать с заказчиком, подбирать кадры, обсуждать, протоколировать, чтобы в дальнейшем при выполнении работ иметь твердую почву под ногами.



Возвращаясь к примеру, если вы по запросу заказчика переписываете листочек, то должны понимать, как это отразится на всей книге, это задача именно руководителя проекта.

Любые изменения подразумевают плотное общение между заказчиком и исполнителем.

Команда и роли

Понятие ролей – это фундаментальная составляющая при формировании команды и при определении тех ресурсов, которые вам нужны на проекте. Роли помогают планировать технические ресурсы и оценивать плановое время на выполнение проекта.

Хочу предостеречь вас от ошибки идентификации термина роли с человеком. Роль – это не должность и не человек, роль – это некий набор функций и операций, которые нужно выполнить.

На каждом предприятии количество людей разное, но чтобы правильно организовать работу и определить объем работ, необходимо изучить и освоить понятие ролевой деятельности.

Исходя из ролей вы определяете тот набор операций, которые будут выполняться на проекте.

Если мы говорим, что у нас есть роль проектировщика строительных сооружений, то мы четко прописываем его функциональные обязанности: это человек, который будет проектировать именно строительную часть проекта, он не сможет делать проект по электричеству, проект по канализации и водоснабжению, потому что там требуются другие навыки. Вы можете завести роль проектировщика системы водоснабжения, роль проектировщика газоснабжения.

Здесь мы подходим к фундаментальным понятиям: «Объем работ» и «Разделение обязанностей». Как только вы сможете определить перечень ролей, то сможете прикинуть объем работы для каждой роли. У вас появится оценка потребности в людях. Если вы понимаете, что вам надо спилить несколько гектаров деревьев, на это есть полгода, то можно выделить одного человека для выполнения работ. Если надо спилить все за месяц – уже можно взять шесть. Ролевой принцип позволяет провести оценку ваших функциональных возможностей по реализации проекта. Отсюда вы выходите и на количество людей заданной квалификации, и на возможность просчитать сроки, нормативы работы.

Если же проект новый, у вас есть необходимость предварительной оценки этих затрат: финансово-сметного расчета, например. Вы

можете обратиться к экспертам, которые помогут произвести оценку по отдельным видам работ.

Еще раз повторяю, работы нужно разделить на разные составляющие, чтобы выйти на те объемы, которые вы хотите выполнить.

Вариантов ролей множество, но, как минимум, у вас должна быть роль руководителя проекта, архивариуса или секретаря, который ведет всю документацию с протоколами, осуществляет коммуникации, куратор от руководства. Соответственно, у вас на объекте должны быть технические специалисты или эксперты по разным направлениям. Если проект маленький, вы можете сами взять на себя часть ролей, рядом с ролями написать перечень людей, специалистов, которые будут эти роли исполнять.

Когда вы сформируете такую ролевую матрицу, у вас начнется планирование временных затрат, оценка необходимости специалистов, которые понадобятся. Кроме того, вы увидите риски, связанные с человеческими ресурсами. Если у вас какие-то роли никем не закрываются, специалистов нужно будет искать на стороне и планировать затраты.

Как видите, ролевая матрица довольно много позволяет вам сказать о том, сколько времени вы потратите на проект и какие будут риски, связанные с человеческими ресурсами.

Бюджет проекта или управление бюджетом

Третья составляющая наряду со временем и ресурсами – бюджет. Нельзя объем работ, рассчитанный на 10 человек, выполнить одному за заданное время, даже ради экономии. С другой стороны, когда вы оцениваете стоимость проекта, вы должны ее обосновать, никто на веру не примет бюджет. Любые затраты включают в себя стоимость работ, стоимость оборудования и материалов, которые требуются для объекта, стоимость монтажа, наладочных работ, обучение персонала, командировочные. В процессе работ бюджет, который вы определяете, как правило, делится на составляющие. Например, если появляется необходимость командировок, вы должны запланировать затраты на проезд, проживание.

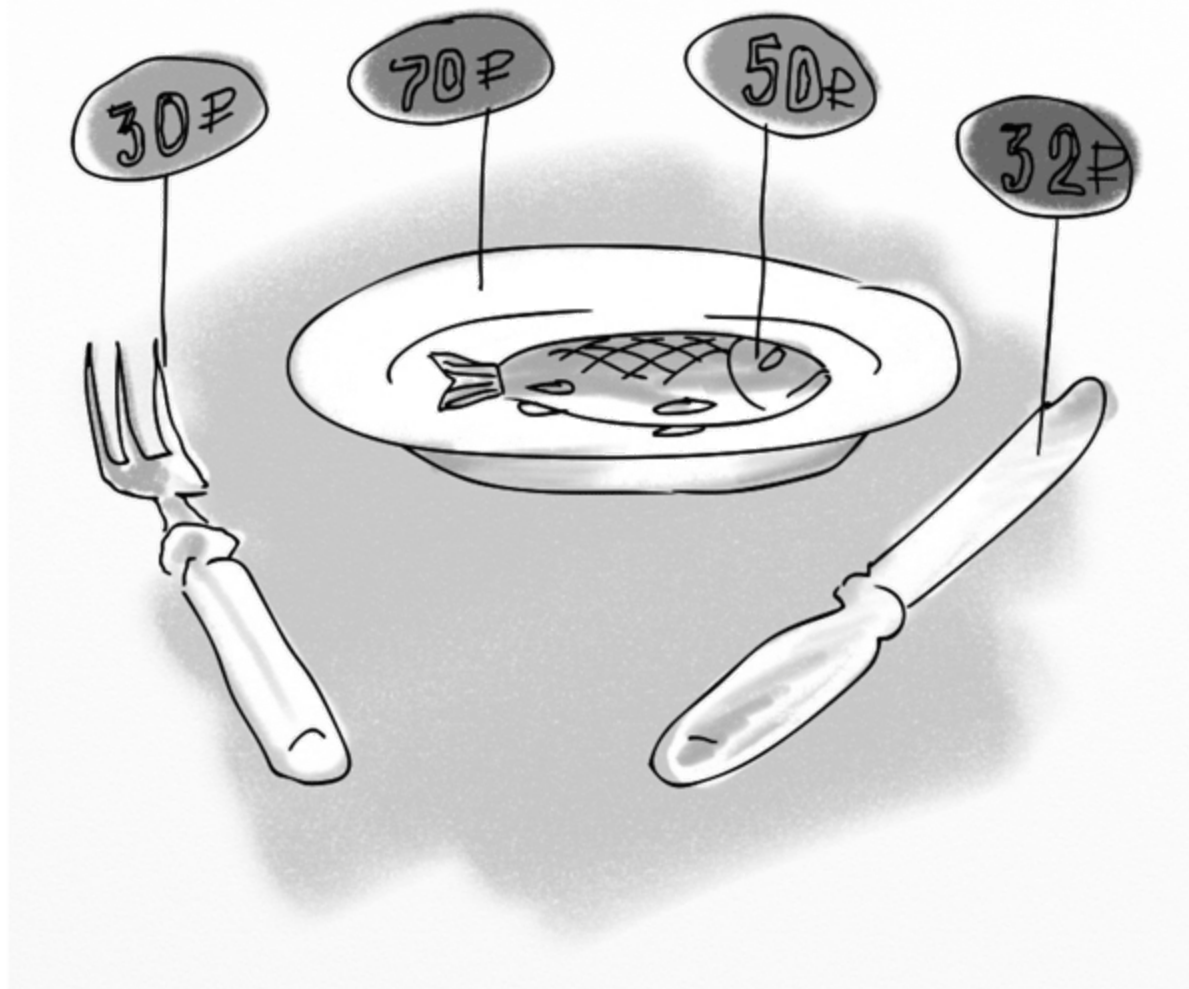
Существуют разные методики формирования бюджета. Весь процесс отслеживания бюджета заключается в том, чтобы затраты рассматривать в процессе работы и связывать их с видами работ, которые у вас есть.

Помните, мы говорили с вами про роли? Мы не упомянули важные роли бухгалтера или финансиста. В процессе работ вам надо вести учет затрат, если его не будет, вы можете оказаться у разбитого корыта, понесете затраты, которые не сможете возместить.

Таким образом, в начале работ вам нужно иметь сумму на проект, разбитую по видам затрат. В процессе выполнения работ требуется отслеживать бюджет, чтобы понимать возможные риски и вовремя предпринять действия.

Финансовая самостоятельность руководителя проекта

Взаимоотношения руководителя проекта с финансовой составляющей являются, наверное, краеугольным камнем, определяющим, насколько компетентен руководитель. Но навыки отношений с бюджетом нарабатываются. По мере приобретения опыта руководитель проекта получает практические навыки во многих аспектах: умение предчувствовать ситуации, реагировать на изменения, выстраивать человеческие взаимоотношения.



Один из важных моментов – умение налаживать коммуникации, решать любые ситуации не в свою пользу, а в пользу проекта, то есть достигать целевых показателей заказчика. А когда заказчик доволен, понимает, что «сделали красиво», в срок и в бюджет уложились, он будет говорить всем, что именно благодаря вашей организации ему удалось решить вопрос. Это уже формирование имени, бренда, вашего имиджа на рынке оказания услуг. Ради этого вы как руководитель проекта должны добиться конечного результата.

Самодостаточный руководитель проекта самостоятелен в принятии вопросов по финансам, он отвечает за результат своим именем и ресурсами.

Заключение

Самое главное – планирование. Чем тщательнее вы как руководитель проекта вложите в планирование на начальном этапе, тем лучше будет результат на выходе. Чем точнее у вас был подготовлен иерархический состав работ, матрица ролей, спрогнозированы временные затраты на выполнение всех частей работ, посчитан бюджет, тем фактически точнее вы попадете в те даты, сроки, которые были у вас озвучены.

На начальном этапе вы должны подготовить «дорожную карту». На этой карте несколько полос: одна полоса показывает, как вы двигаетесь по времени, другая отображает, на каком участке дорог у вас заложены ресурсы, третья полоса демонстрирует изменения вашего бюджета.

При этом успешный руководитель проекта догадается сделать четвертую полосу, на которой будет отображаться комплексиндикатор реализации проекта. Он будет показывать, в какой зоне вы находитесь: в зеленой, желтой или красной. Критерии этого комплекса: время, ресурсы и бюджет, согласно приоритетности этих составляющих.

В конце книги я хочу привести принцип, которым всегда руководствуюсь сам: «Если вы хотите чем-то управлять, то это необходимо измерять. Измеряйте работу над проектом в показателях: время, люди, бюджет. И при этом не забывайте про качество реализации проекта». Измерять надо не часто и не редко. А в нужный момент, который со временем начнет подсказывать интуиция. А на начальном этапе учитесь, делайте это ОДИН раз в неделю.

И еще важный момент, про который я уже упоминал, – постоянное повышение квалификации, изучение лучших мировых и отечественных практик, стандартов в приоритетной для вас области. В области управления коммуникациями. Работа с людьми закладывает фундамент для решения любых вопросов, и технических, и организационных, и программных в любой отрасли, в любой предметной области. Эта область знаний для руководителя является самой приоритетной.

А достижение результата не только вами, а всей командой приносит огромное удовлетворение. Это делает работу руководителя проекта и интересной, и одновременно значимой для проекта.

Для меня самое большее удовольствие – когда результатами моего труда пользуются. Но в жизни каждый проект своеобразен в реализации. В тех случаях, когда вы с заказчиком «на одной волне» проект движется «как по маслу», в других случаях приходится преодолевать непонимание и разногласия. Но это реальность, которую следует воспринимать спокойно, не пытаясь с ней бороться.

Следует каждый день учиться преодолевать трудности, договариваться с командой с обеих сторон, двигаться вперед, чтобы быть полезным заказчику, результативным в команде, успешным руководителем и эффективным исполнителем.



Благодарности

Прежде всего я хотел бы поблагодарить людей, которые прямо и косвенно оказали влияние на появление книги и на ее содержание. Я искренне признателен им за вклад в этот труд.

В первую очередь должен поблагодарить Белановского Александра и Фролову Жанну, участие в тренинге «Бестселлер за неделю» у которых послужило своего рода катализатором материализации данной книги. Александр вдохновил меня на завершение работы над книгой, а Жанна дала четкие инструкции по юридическим и правовым отношениям, возникающим при выпуске книги.

Считаю необходимым еще раз обратить внимание читателей, которые дошли до этих строк, на работы выдающихся личностей, которые развивают и пропагандируют различные навыки руководителя проектов (либо представляют определенную тему именно как руководители проектов), удивляя меня умением в концентрированном виде представить определенную тему, будь это управление эмоциями или планирование деятельности предприятия. Это Стивен Кови, Радислав Гандапас, Хенрик Книберг, Маттиас Скарин, Гюнтер Павеллек, Борис Обносков, Константин Бакшт, Максим Батырев, Дэниел Гоулман, Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон, Клейтон Кристенсен, Ицхак Адизес, Дэн Кеннеди, Джефф Сазерленд, Тим Браун, Уильям Детмер, Джек Траут, Чарльз Уилан, Brent Adamson.

Я также обязан многим своим преподавателям, а в дальнейшем коллегам по профессиональной деятельности – Блохину Александру и Парсункину Борису. Именно они в начале моей научной деятельности преподнесли первые уроки в этом направлении и дали возможность развивать курс системного анализа на кафедре.

Именно этот факт вместе с логическим мышлением специалиста по автоматизации стал определяющим в дальнейшей моей деятельности. Каждый из вас оказал на меня большое влияние и, несомненно, способствовал развитию этой книги.

Спасибо моим редакторам, Анастасии Радостевой и Марине Замятиной. Особая благодарность Эдуарду Коця – за его креативность

при подготовке рисунков к этой книге, Павлу Макашову – за обсуждения, обмен мнениями по актуальным вопросам управления и организации работ на проектах, Цыганок Артему – за его помощь в организации взаимодействия разных людей, принявших участие в подготовке книги.

Наконец, мне хотелось бы поблагодарить Чистякова Дмитрия, Ишметьева Евгения, Романенко Алексея. Я имею честь работать с ними на протяжении более десяти лет. И каждый из них помог мне развить определенные качества руководителя. Спасибо за то, что вы помогли мне преодолевать трудности и оттачивать способности руководителя!

Приложение 1

Пример технического задания

Техническое задание (ТЗ) может выглядеть настолько по-разному, насколько разными являются клиенты, для которых их готовят. Я приведу два разных варианта. Один для небольшой работы, где задание является частично и небольшим проектом, описывающим функционал будущей системы.

В другом варианте приводится структура задания, описывающего требования к большой информационной системе. Сам текст ТЗ по размеру не маленький и в книге не приводится. Однако по содержанию становится понятным объем работы, связанный с подготовкой такого плана технических заданий.

Существуют ГОСТы, регламентирующие состав документа под названием «Техническое задание».

Я призываю подходить к этому разумно, готовя документ в объеме, достаточном для выполнения и сдачи работ.

Вариант 1

Техническое задание № XXX «Модуль „Дисконтные карты“ в конфигурации 1С: Торговля и склад 7.7»

Срок разработки и внедрения

< > со дня согласования технического задания

Сдано в опытную эксплуатацию:

дата « ___ » _____ 20XX г.

подпись _____

Сдано в промышленную эксплуатацию:

дата: « ___ » _____ 20XX г.

подпись _____

Акт выполненных работ № _____

от « ___ » _____ 20XX г.

Техническое задание согласовано

« ___ » _____ 20XXг.

Общая стоимость работ: _____ руб.

Заказчик:

Исполнитель:

Исходные данные к модулю:

Данный модуль позволяет осуществлять продажи со скидками по индивидуальным дисконтным картам на розничных торговых точках, оборудованных фискальными регистраторами и сканером штрих-кодов.

Для осуществления вышеперечисленных функций необходимо, чтобы модуль поддерживал следующие операции:

1. Ведение реестра дисконтных карт.
2. Выдача дисконтной карты.
3. Реализация товара (через документ «Чек ККМ») с учетом текущей скидки, предоставляемой дисконтной картой.
4. Изменение процента скидки в зависимости от оборота покупателя.
5. Контроль срока действия скидки (при условии, что срок скидки ограничен).
6. Использование V. I.P. карт с фиксированным процентом скидки.

1. Введение реестра дисконтных карт

Данные о дисконтных картах хранятся в справочнике «Дисконтные карты». Каждая дисконтная карта имеет уникальный номер, который можно считать сканером штрих-кодов. Вносить новые

дисконтные карты и изменять данные существующих карт может только Администратор (пользователь с правами Администратора). Операторы на точках могут только выдавать карточки из имеющегося в наличии количества.

2. Выдача дисконтной карты

Дисконтные карты выдаются на точках продавцами. Основанием для выдачи является общая стоимость разовой покупки более «Х» рублей (нижняя граница оборота для предоставления первой скидки из справочника «Шкала скидок»). В этом случае в документе «Чек ККМ» становится доступна кнопка «Выдать дисконтную карту».

Продавец должен заполнить анкету на покупателя и выдать ему дисконтную карту из имеющихся дисконтных карт. Затем необходимо нажать на кнопку «Выдать дисконтную карту» и выбрать из списка свободных дисконтных карт такую, штрих-код которой совпадает с выданной покупателю дисконтной картой. Либо с помощью сканера штрих-кодов считать штрих-код на выданной карте, и она будет автоматически помечена в справочнике как выданная. При этом будут заполнены поле «Оборот покупателя» (значением нижней границы первой скидки из справочника «Шкала скидок») и поле «Дата окончания действия скидки» – значением даты документа + «Х» месяцев. Штрих-код выданной дисконтной карты продавец вносит в анкету. Скидка на данную покупку не дается. Система скидок начинает действовать со следующей покупки. Срок действия скидки – «Х» месяца (при условии, что срок скидки ограничен). Анкета передается директору, который вносит данные по покупателю в справочник «Дисконтные карты».

3. Реализация товара с учетом текущей скидки, предоставляемой дисконтной картой

Розничная реализация товара осуществляется документом «Чек ККМ». При реализации товара покупателю, имеющему дисконтную карту, необходимо установить курсор в поле документа «Дисконтная карта» и с помощью сканера штрих-кодов считать код с карты. Система определит процент скидки, предоставляемой дисконтной картой на текущий момент, автоматически подставит ее в поле «Скидка» документа и сделает пересчет цен.

На некоторый товар скидка может не распространяться. Для того чтобы определить, на какой товар будет распространяться скидка, а на

какой нет, необходимо произвести переоценку (документ «Переоценка (розница)»). В документе «Переоценка (розница)» на всю выбранную номенклатуру по умолчанию устанавливается признак «Учет без скидки» (реквизит табличной части, свойство партии). При необходимости предоставления скидок на переоцениваемый товар необходимо поставить флажок в реквизите таблицы «Учет со скидкой».

Номер дисконтной карты запоминается документом «Чек ККМ» как основание для предоставления скидки.

4. Изменение процента скидки в зависимости от оборота покупателя

Процент скидки изменяется в зависимости от оборота (суммы покупок) покупателя.

Для примера зададим следующую шкалу скидок:

- при обороте от 3000 до 5000 рублей – 3%
- при обороте от 5000 до 10000 – 5%
- при обороте от 10000 до 20000 – 7%
- при обороте свыше 20000 – 10%

При выполнении условия выдачи дисконтной карты (п. 2.2) покупателю выдается дисконтная карта, по которой устанавливается процент скидки 3 % и первоначальный оборот в 3000 рублей (нижняя граница оборота и процент первой скидки). Скидка начинает действовать со следующей покупки на любую сумму. Сумма следующих покупок (без учета товаров, на которые не распространяется скидка) добавляется к обороту покупателя. При достижении очередного порогового значения шкалы скидок для данной карты, со следующей покупки будет применен повышенный процент скидки. Максимальный процент скидки в примере – 10 %, который устанавливается при обороте покупателя свыше 20 000 рублей.

5. Контроль срока действия скидки (при условии, что срок скидки ограничен)

Скидка в 3 % процента действует бессрочно. Срок действия остальных скидок – «X» месяцев со времени предоставления скидки или последней покупки. Если со времени последней покупки прошло более «X» месяцев, то процент любой скидки уменьшается до 3 %, а оборот покупателя устанавливается в 3000 рублей (нижняя граница

оборота и процент первой скидки). Т. е. для того, чтобы скидка продолжала действовать, необходимо хотя бы раз в два месяца совершать покупку на любую сумму (товара, на который не распространяется скидка). При любой покупке срок действия текущей скидки продлевается еще на «Х» месяцев. Контроль срока действия скидки осуществляется в документе «Чек ККМ» перед предоставлением скидки.

6. Использование V. I.P. карт с фиксированным процентом скидки

Возможно использование специальных V.I.P. карт с фиксированным процентом скидки. При этом скидка по такой карте имеет заранее заданное фиксированное значение.оборот покупателя по V.I.P. карте не ведется, т. к. размер скидки не изменяется.

Вариант 2

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА АВТОМАТИЗИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ЭНЕРГОУЧЕТА ЗАВОДА

Оглавление 3

1 Общие сведения	5
1.1 Полное наименование системы, ее условное обозначение	5
1.2 Основание для разработки ТЗ	5
1.3 Наименование предприятия-разработчика и предприятия-заказчика	5
1.4. Перечень документов, на основании которых создается система	6
2 Назначение и цели создания системы	7
2.1 Назначение системы	7
2.2 Цель создания системы	7
2.2.1 Учет расхода и контроль параметров выработки, распределения и потребления ТЭР	8
2.2.2 Расчет баланса выработки и потребления ТЭР	8
2.2.3 Диспетчерский контроль выработки и потребления ТЭР	8
2.2.4 Предоставление исходных данных для учета затрат по местам их возникновения	9

3	Характеристики объектов автоматизации	10
3.1	Характеристика объектов автоматизации	10
3.1.1	Подразделения и цеха, участники технологического процесса производства, распределения и потребления ТЭР	10
3.1.2	Подразделения и цеха, участники процесса контроля и учета ТЭР	10
3.2	Сведения об условиях эксплуатации	10
3.2.1	Условия эксплуатации приборов и средств автоматизации нижнего уровня системы	11
3.2.2	Условия эксплуатации СВТ и АРМ среднего и верхнего уровней системы	11
4	Требования к системе	12
4.1	Требования к системе в целом	12
4.1.1	Требования к структуре и функционированию системы	12
4.1.2	Требования к численности и квалификации персонала	20
4.1.3	Показатели назначения	21
4.1.4	Требования к надежности	24
4.1.5	Требования к безопасности	26
4.1.6	Требования к эргономике и технической эстетике...	26
4.1.7	Требования к эксплуатации, техническому обслуживанию, ремонту и хранению	27
4.1.8	Требования к защите от несанкционированного доступа	28
4.1.9	Требования к сохранности информации при авариях	29
4.1.10	Дополнительные требования	29
4.2	Требования к функциям и задачам	32
4.2.1	Требование к функциям	32
4.2.2	Сервисные функции и процессы	34
4.3	Требования к видам обеспечения	35
4.3.1	Требования к математическому обеспечению	35
4.3.2	Требования к информационному обеспечению	35
4.3.3	Требования к программному обеспечению	36
4.3.4	Требования к техническому обеспечению	37
4.3.5	Требования к метрологическому обеспечению	39
4.3.6	Требования к организационному обеспечению	41
5	Состав и содержание работ по созданию системы	44
6	Требования к составу и содержанию работ по подготовке автоматизации к вводу системы в действие....	45

6.1	Требования к формированию нижнего уровня контроля энергоресурсов	45
6.1.1	Проектирование узлов учета энергоресурсов	45
6.1.2	Поставка и монтаж приборов и средств автоматики	45
6.1.3	Определение и подтверждение метрологических характеристик узлов учета энергоресурсов	45
6.2	Создание условий функционирования объекта автоматизации	46
6.3	Создание необходимых для функционирования системы подразделений и служб	46
6.4	Обучение персонала	46
7	Требования к документированию	47
8	Источники разработки	48
	Список терминов	50
	Список сокращений	54
	СОГЛАСОВАНО	55

Примечание:

На странице @orenpm в Facebook Вы можете найти дополнительные материалы, связанные с деятельностью руководителя проекта.

Приложение 2

Пример иерархического состава работ

- 1 Фаза инициации проекта.
 - 1.1 Передача материалов из службы продажи.
 - 1.2 Первичное обследование.
 - 1.2.1 Подготовка опросных листов.
 - 1.2.2 Согласование списка участников, дат и объектов обследования.
 - 1.2.3 Выезд и сбор данных по Объекту 1.
 - 1.2.4 Выезд и сбор данных по Объекту 2.
 - 1.3 Подготовка материалов для обсуждения.
 - 1.4 Определение общего видения результата проекта.
 - 1.5 Согласование технических аспектов проекта.
 - 1.6 Подготовка коммерческой составляющей проекта.
 - 1.7 Подготовка описания объемов и сроков исполнения.
 - 1.8 Подписание договорных обязательств.
 - 1.9 Проведение установочного совещания.
- 2 Фаза реализации проекта.
 - 2.1 Закупка материалов.
 - 2.2 Закупка оборудования.
 - 2.3 Стадия выполнения строительных и монтажных работ.
 - 2.3.1 Фундамент.
 - 2.3.1.1 Выемка грунта.
 - 2.3.1.2 Засыпка и уплотнение щебня.
 - 2.3.1.3 Засыпка песка.
 - 2.3.2 Цоколь.
 - 2.3.3 1-й этаж.
 - 2.4 Стадия пуско-наладочных работ.
- 3 Фаза приемки-сдачи работ.
 - 3.1 Подготовка исполнительной документации.
 - 3.2 Проведение выборочной проверки (тестирования).
 - 3.3 Проверка комплектности установленного оборудования.
 - 3.3.1 Объект 1.
 - 3.3.2 Объект 2 и т. д.

3.4 Проведение сдаточных испытаний.

3.4.1 Объект 1.

3.4.2 Объект 2 и т. д.

3.5 Подписание актов комплексного завершения работ.

3.6 Подписание акта о вводе в эксплуатацию.

Примечание:

На странице @oreprn в Facebook Вы можете найти дополнительные материалы, связанные с деятельностью руководителя проекта.

Приложение 3

Структура устава проекта

1. Наименование проекта
2. Инициаторы проекта
3. Планируемая дата начала проекта
4. Планируемая дата завершения проекта
5. Цели проекта
6. Ожидаемые результаты проекта
7. Объемы проекта
8. Продукт проекта, его структура и состав
9. Заинтересованные стороны и их ожидания
10. Ограничения проекта (время, затраты, люди)
11. Критерии оценки успешности проекта
12. Фазы жизненного цикла проекта
13. Документы по проекту
14. Команда проекта
15. Отчетность по проекту
16. Риски проекта
17. Подписи сторон

Примечание:

На странице @orepnt в Facebook Вы можете найти дополнительные материалы, связанные с деятельностью руководителя проекта.

Приложение 4
Матрица ответственности по созданию
проекта

№ п.п	Проектный документ	Фаза/Этап	Выполняется	Соглазуется	Утверждается
1	Техническое задание	Инициация проекта. Формирование требований	Исполнителем	Заказчиком	Заказчиком и Исполнителем
2	Устав проекта	Инициация проекта. Подготовка договора	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем и Заказчиком
3	План управления проектом	Инициация проекта. Заключение договора	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем и Заказчиком
4	Детальный план проекта	Реализация проекта. Каждые 1–2 недели работы над проектом	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем и Заказчиком
5	Рабочая документация на систему и ее части	Реализация проекта. Проектирование	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем
6	Лист регистрации проблем и запросов на изменения	Реализация проекта. Все этапы	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем

7	Отчет об исполнении проекта	В конце каждой фазы/этапа	Исполнителем	Заказчиком	Заказчиком и Исполнителем
8	Протокол приемки результатов ПНР	Реализация проекта. Испытания/Тестирование	Исполнителем	Заказчиком	Заказчиком и Исполнителем
9	Пакет учебных материалов	Обучение персонала	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем и Заказчиком
10	Исполнительная документация	Приемка / Передача работ. Ввод в эксплуатацию	Исполнителем	Заказчиком	Исполнителем и Заказчиком

Примечание:

На странице @orenpm в Facebook Вы можете найти дополнительные материалы, связанные с деятельностью руководителя проекта.

Приложение 5

Пример календарного плана работ

Календарный план работ по проекту: «Проектирование, разработка и ввод в действие системы АСУ слежения за автотранспортом»

Этап	Состав работ	20XX												20XX								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7		
1	Обследование объекта	■	■	■																		
2	Разработка технического задания на АСУ слежения за автотранспортом				■																	
3	Разработка рабочей документации				■	■	■	■														
4	Разработка программного обеспечения						■	■														
5	Интеграционное тестирование с грузоперевозчиками							■	■	■												
6	Доработка программного обеспечения с поставщиками оборудования								■	■	■	■	■									
7	Строительно-монтажные работы											■	■	■	■	■						
8	Пуско-наладочные работы															■	■	■	■			
9	Обучение, ввод в эксплуатацию																	■	■	■	■	■

Приложение 6

Пример акта передачи в опэ

ОАО «ЭкоДом»
Управление снабжения
(наименование подразделения заказчика)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник управления инфор-
мационных технологий

(должность)

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник УС

(должность)

(подпись) (фамилия, инициалы) (подпись) (фамилия, инициалы)

« ___ » января 20XX г.

« ___ » января 20XX г.

А К Т

приёмки в опытно-промышленную эксплуатацию

от « _____ » января 20XX г.

Автоматизированная система учета заявок от производства.
(наименование задачи, АРМ, системы)

Составлен комиссией в составе:

Председатель

комиссии:

Ф.И.О. 1

(фамилия, инициалы)

– Начальник УС

(должность ответственного
представителя заказчика)

Члены

комиссии:

Ф.И.О. 2

(фамилия, инициалы)

– Заместитель начальника УС

Ф.И.О. 3

(фамилия, инициалы)

– — Заместитель начальника
отдела автоматизации УС
(должность ответ. предстawi-
теля разработчика)

Ф.И.О. 4

(фамилия, инициалы)

– Старший менеджер группы
АСУ УС
(должность ответ. предстawi-
теля разработчика)

Ф.И.О. 5

(фамилия, инициалы)

– Руководитель проекта от Под-
рядчика»
(должность ответ. предстawi-
теля разработчика)

Предъявляемая к сдаче в ОПЭ Автоматизированная система учета заявок от производства (наименование задачи, АРМ, системы) является составной частью АСУ «Снабжение» (наименование комплекса, куда входит задача, АРМ, система)

Основанием для выполнения работ послужило письмо ООО «ПРОЕКТ-ЭКО» № 21-915 от 09.04.2012 и Протокол совещания у Генерального директора ОАО «ЭкоДом» № Д-075 от 26.07.20XX

Приёмо-сдаточные испытания проводились в период с 01.12.20XX по 23.01.20XX

К испытаниям и сдаче в ОПЭ предъявлены следующие функции:

- Маркировка бумажных заявок штрих-кодом с уникальным идентификатором;
- Сохранение в БД ссылки на архив электронных документов по данному идентификатору; реализованные в соответствии со следующим проектом:

АС 00807.01.02-АСУ1 – ОАО «ЭкоДом». Автоматизированная система учета заявок от производства. Маркировка. Электронный архив.

Режим проведения испытаний – круглосуточный.

В процессе испытаний были выявлены и устранены замечания в работе АС, проведено обучение персонала заказчика.

В результате приемо-сдаточных испытаний комиссией установлено:

1. Автоматизированная система учета заявок от производства (наименование задачи, АРМ, системы) разработана и внедрена в полном соответствии с техническими требованиями заказчика; (наименование требований, исходных данных, технических заданий).

2. Мероприятия по подготовке объекта к проведению опытно-промышленной эксплуатации выполнены в полном объеме.

3. Персонал заказчика прошел обучение работе с АРМ, инструкции предоставлены заказчику.

4. Автоматизированная система учета заявок от производства готова к опытно-промышленной эксплуатации (наименование задачи, АРМ, системы).

Решение комиссии:

1. Принять Автоматизированную систему учета заявок от производства в опытно-промышленную эксплуатацию (наименование

задачи, АРМ, системы).

2. Установить продолжительность опытно-промышленной эксплуатации с 29.01.20XX по 28.02.20XX.

3. В процессе опытно-промышленной эксплуатации обеспечить:

3.1. Проверку правильности функционирования алгоритмов и достоверности информационного обеспечения функции во всех режимах и ситуациях.

Ответственные: ОАО «ЭкоДом», ООО «ПРОЕКТ-ЭКО», ЗАО «Подрядчик»

3.2. Работу персонала Заказчика в полном соответствии с инструкциями по эксплуатации АРМ.

Ответственные: ОАО «ЭкоДом»

3.3. Сбор данных и анализ соответствия показателей эффективности функционирования системы.

Ответственные: ОАО «ЭкоДом»

3.4. Анализ результатов ОПЭ, доработку и дополнительную наладку (при необходимости) функций системы и корректировку документации.

Ответственные: ОАО «ЭкоДом», ООО «ПРОЕКТ-ЭКО», ЗАО «Подрядчик»

3.4. Оформление акта завершения ОПЭ и подготовка организационно-распорядительной документации для приемки системы в промышленную эксплуатацию.

Ответственные: ОАО «ЭкоДом», ООО «ПРОЕКТ-ЭКО»

Подписи:

Ф.И.О. 1

Ф.И.О. 2

Ф.И.О. 3

Примечание:

На странице @orenpt в Facebook Вы можете найти дополнительные материалы, связанные с деятельностью руководителя проекта.