

«Золотые правила» управления проектами

Проекты, по определению, уникальны. Каждый проект организуется для достижения своей специфической цели. Тем не менее, существуют некоторые общие принципы, на основании которых строится управление успешными проектами.

I. Правильный старт. Для практически любого начинания последствия неудачного старта бывает очень трудно возместить в дальнейшем. При запуске проекта особенно важно установить порядок ведения проекта и те рамки, в которых проект будет осуществляться.

II. Работа с заказчиком. Определяйте, кто наиболее заинтересован в успехе проекта и кто больше всего теряет в случае его неудачи. Необходимо установить, в чьих интересах выполнение проекта и, в частности, кто его финансирует. Как правило, это не одни и те же люди. Желательно выяснить сферы влияния этих людей, согласовать с ними, когда и как может быть востребована их поддержка. Менеджер проекта обречен на неудачу, если он не осознает цели, мотивы и направления деятельности всех вовлеченных в проект сторон. Один из наиболее эффективных способов добиться поддержки всех заинтересованных сторон — использовать такие организационные формы, как наблюдательный совет или комитет по управлению проектом.

III. Определение области применения проекта. Достигайте соглашения с заказчиком о четком определении области работ и взятых обязательствах. Такое соглашение должно быть как можно более детальным, чтобы его в дальнейшем можно было использовать в качестве основы для контроля изменений. Надо понять, каким образом область, в которой работает исполнитель, связана с бизнес-целями заказчика и какие основные выгоды получит заказчик при их реализации.

IV. План. Не пытайтесь составлять план того, чего не знаете. Лучше планировать на короткий срок, подробно описав циклы «план — выполнение — результаты». Это самый простой и эффективный способ управления рисками. Должен быть микро-план на текущий этап, затем — на будущие этапы, включающий ключевые показатели выполнения. Следует обратить внимание на сделанные при подготовке плана предположения и допущения, представив их на утверждение заказчику.

V. Управление рисками. Определяйте основные риски, анализируйте их воздействие, разрабатывайте стратегии и планы их сдерживания. Риски должны контролироваться на каждой стадии проекта для того, чтобы вовремя привести в действие план по их сдерживанию. Любое изменение в требованиях к проекту, области его применения, подходе к проекту, представляет собой риск, который должен быть обязательно оценен и включен в план. Если риски по проекту не отслеживаются, то, как правило, возникает ситуация, когда на первые 90% работ по проекту приходится 10% затрат, а последние 10% работ требуют 90% затрат. Необходима специальная методика для преодоления рисков, внесение соответствующих изменений и гарантии достижения критических факторов успеха.

VI. Подбор команды. Любой тренер знает, что наилучшие шансы победить имеет та команда, в которой обеспечен правильный подбор из имеющихся в наличии игроков. Проекты в этом смысле не являются исключением. Надо определить оптимальную конфигурацию команды и включить в нее тех, кто «вписывается» в состав или имеет большие потенциальные возможности. Важное значение имеет способность индивида к адаптации, его умение «вписываться» в коллектив. При подборе людей необходимо руководствоваться их профессиональными качествами, умением быстро адаптироваться и умением работать в команде.

VII. Поддержка командного духа. Проводите больше времени вместе, чтобы у сленов команды проекта возникло ощущение принадлежности к достижению целей проекта. Никогда не существует отдельного «я» в проекте — всегда есть «мы», как в случае успеха, так и в случае неудачи. Следует акцентировать внимание на персональной ответственности, но в то же время каждый член команды должен четко знать, что от него ожидают и по каким показателям будет

оцениваться выполненная работа. Необходимо создавать рабочую среду, наиболее подходящую для команды, находить время для того, чтобы поблагодарить людей, особенно, если это касается выполнения работы, выходящей за круг их обязанностей. Признательность — один из основных мотивов, побуждающих к работе.

VIII. Искренность и уверенность в общении. Договоритесь о стандартах и принципах общения и подготовки отчетности о состоянии проекта, твердо придерживайтесь этих принципов. Будьте искренними в общении. Старайтесь вести работу так, чтобы избежать неожиданных ситуаций. Не стоит ограничиваться формальными отчетами, можно использовать и презентации. И специальные брифинги. И контрольные встречи. Желательно использовать стратегию, направленную на минимизацию конфликтов. Вместе с тем, нужно быть готовым к возникновению конфликтных ситуаций и уметь их разрешать.

IX. Использование плана качества работ по проекту. В плане качества работ по проекту должно быть четко определено, каким образом будут исполняться обязательства по проекту. Важно, чтобы включенные в методологию проекта оценки, а также процессы планирования, контроля и управления изменениями, спорными вопросами, а также подготовка документации, подкреплялись реальным опытом практической деятельности. В плане качества работ по проекту должны быть описаны процедуры и стандарты, которые будут использованы в проекте и на основе которых будет проводиться аудит качества. Из этого следует, насколько важно утверждение данного документа со стороны заказчика.

X. Подготовка документации. Любой опытный менеджер проекта скажет, что любые действия как со стороны исполнителя, так и со стороны заказчика должны быть согласованы в письменном виде. Необходимо документировать и сохранять все результаты, соглашения, решения, спорные вопросы, предпринимаемые действия, а также всю переписку и протоколы совещаний. Все это необходимо хранить, так как никогда не знаешь, в какой момент может понадобиться. Письменные доказательства используются для того, чтобы избежать разногласий или урегулировать спорные моменты.

XI. План завершения проекта. Умелое и эффективное завершение проекта может внести значительный вклад в его успех. Завершение проекта — заключительный этап процесса вносимых изменений. Планировать завершение проекта нужно заранее. Заключительное впечатление о проекте остается в памяти людей. Необходимо подготовить отчет об окончании проекта, в котором должно быть отражено: что было сделано хорошо, что было сделано плохо, что можно было сделать лучше. Такая самооценка необходима и тем, кто будет осуществлять будущие проекты, и как инструмент самосовершенствования.