



Евгений Тыртышный,
директор по развитию
систем знаний и
управления проектами
Инжиниринговой компании
КГНТ,
IPMA Уровень В
PMI & AACSB Fellow

ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*«Совершенствоваться не обязательно.
Выживание - дело добровольное»*

Э. Деминг

Сегодня более 2/3 всех проектов в мире выполняются с превышением первоначального бюджета и/или установленного срока, на нашем рынке эта цифра намного значительнее ибо проектный менеджмент пока не получил достойного понимания и применения в отечественном бизнесе. Закономерным результатом выполняемых «по старинке» проектов являются значительные финансовые потери, сдача конкурентных позиций на международных рынках и внутри страны, пресловутое преобладание ресурсной направленности экономического развития.

Несмотря на то, что разговоры об актуальности проектного менеджмента в развитых странах закончились более чем два десятилетия назад, многие руководители отечественных организаций еще высказывают в явном или неявном виде сомнения в необходимости придерживаться международной практики управления проектами. При этом проектным менеджментом объявляется имеющая отдаленное отношение к управлению проектами деятельность, а менеджерами проектов называются специалисты, в лучшем случае выполняющие функции диспетчеров или координаторов в проектах.

В то же время мировые лидеры бизнеса определяют процессы управления проектами как ключевые для бизнеса. Управление проектами - самая успешная философия современного бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла продукта, глобальной конкуренции, взрыва объема знаний, уменьшения размера корпораций, большего внимания клиенту и быстрого развития стран третьего мира. Именно через проектный менеджмент обеспечивается эффективная реализация корпоративных стратегий.

Основным соревновательным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее чем конкуренты применять изученное. Ключ к успеху бизнеса заключается в регулярных и успешных инновациях,

которые могут быть реализованы на рынке. Проектный менеджмент - это наиболее удобный инструмент для быстрого и эффективного вывода инновации на рынок.

Передовые знания и опыт в области проектного менеджмента «Best Practices», - аккумулированные в виде международных стандартов и требований, и поддерживаемые многочисленными инструментами и программным обеспечением, постоянно развиваются и совершенствуются. Требуется серьезная профессиональная подготовка и длительный опыт управления проектами, чтобы успешно выбрать и применить эти методы и инструменты, корректно определить приоритеты и правильно расставить вехи на трудном пути становления организации проектно-ориентированной.

Дорожная карта позволяет, зная начальный (состояние) и конечные пункты (цель/результаты) назначения, выбрать самый правильный маршрут следования. Так, согласно дорожной карте управления проектами Международной ассоциации управления проектами IPMA - www.project-roadmap.com, успех проекта на 44% зависит от процессов (Hard Facts), и на 56% - от отношений и поведения принимающего участие в проекте персонала (Soft Facts).

Для распространения современных знаний и обмена опытом по управлению проектами, программами и портфелями проектов среди заинтересованных спе-

циалистов и организаций Южной столицы Казахстана год назад был создан Клуб проектных менеджеров Алматы. Автором статьи, как одним из инициаторов создания Клуба, разработаны и представлены для обсуждения следующие дорожные карты:

- Дорожная карта управления проектами компании;
- Дорожная карта управления проектами индивидуума;
- Страновая дорожная карта управления проектами.

Дорожные карты - это своеобразный путеводитель, предназначенный для успешной ориентации лиц принимающих решения в изменчивом и непросто мире управления проектами. Предложенные дорожные карты имеют концептуальный контекст и обеспечивают прозрачность и наглядность процесса стратегического планирования. Дорожные карты идентифицируют как саму ценность проектного менеджмента в рамках стратегического управления, так и этапы ее достижения, увязанные в цикле Деминга "Plan-Do-Check-Act" (Планируй-Действуй-Проверяй-Корректируй).

При разработке дорожных карт подразумевалось, что применение четкого и строго структурированного подхода позволит повысить эффективность планирования и контроля выполнения принятых решений:

- Страна → компания → индивидуум;
- Цель → диагностика → планирование → реализация → совершенствование;
- Бизнес → стратегия → проекты.

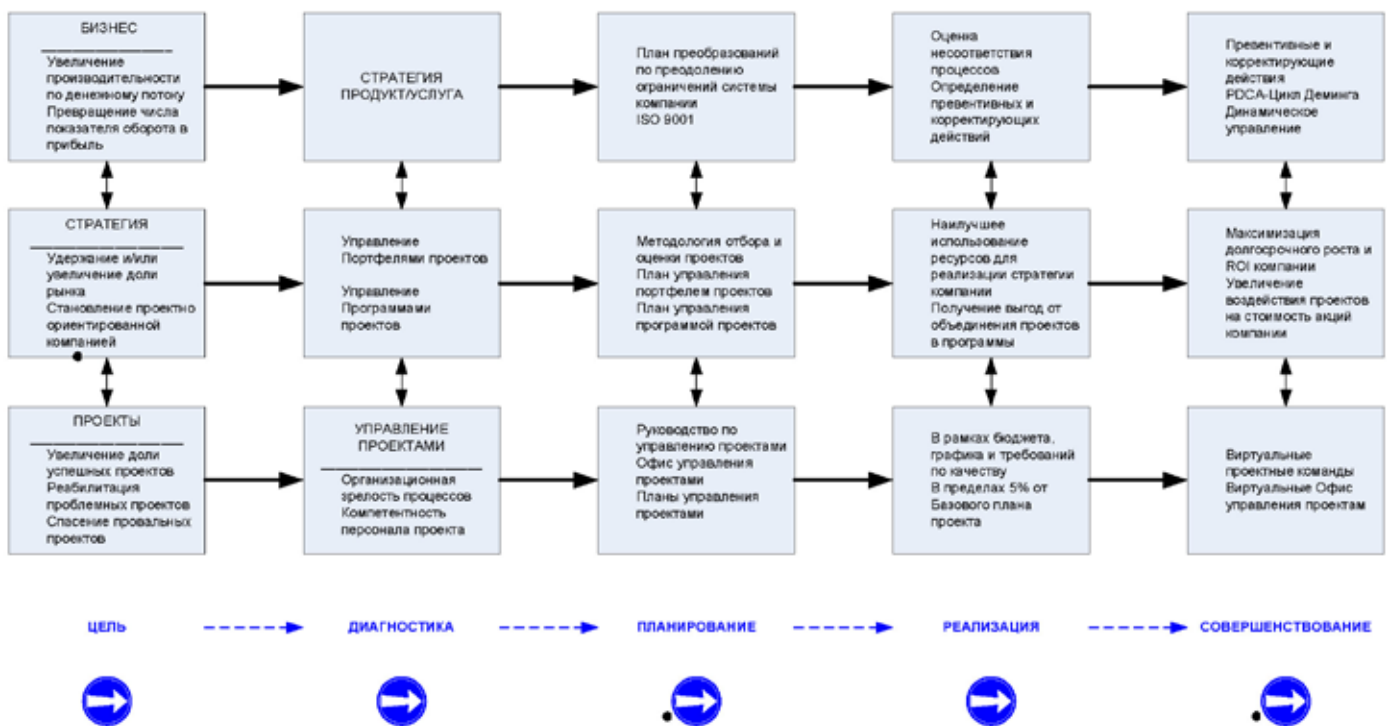
Дорожная карта компании показывает взаимосвязь

между управлением проектами, программами и портфелями проектов, демонстрируя каким образом стратегические цели компании достигаются через реализацию проектов. Согласно ИСО 9000 именно высшее руководство организаций несет ответственность за опережающее внедрение передовых методов управления проектами в рамках стратегического планирования и обеспечения системы менеджмента качества.

Подготовка Стратегического Плана преобразований по преодолению ограничений системы основана на применении Теории ограничений (ТОС), согласно которой любая организация представляет из себя сложную систему работающую в условиях неопределенностей, и представляет цепь (или цепи) которая состоит из функциональных звеньев и их элементов. Традиционно, например в рамках TQM (Всеобщее управление качеством), усилия распределяются между разными звеньями и/или элементами, и соответственно, эффект приходится ждать достаточно долго. В ТОС усилия концентрируются на самом слабом звене системы, которое является ее ограничением, и результат достигается намного быстрее, в течение нескольких месяцев.

Роль централизованной организационной структуры, предназначенной для совершенствования методов и результатов управления проектами выполняет Офис управления проектами (Project Management Office). Офис управления проектами должен являться своеобразным рычагом в руках руководителей организации, помогая им в решении стратегических задач,

ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНИИ



(Продолжение. Начало на стр.)

служить сосредоточием интеллектуального капитала, необходимого для управления проектами.

Современные технологии и глобализация создали среду, в которой команды осуществляют коммуникации и работают совместно виртуально через границы времени, расстояния и организаций. Коммуникации и совместная работа, направленная на достижение цели являются двумя наиболее важными факторами успеха виртуальной команды. Преимуществом использования виртуальных проектных команд и организаций является следующее:

- Ресурсы виртуальной проектной организации могут быть развернуты быстро и экономически эффективно
- Позволяет организациям формировать совместные предприятия для конкретных краткосрочных целей
- С увеличением числа компаний, которые имеют офисы по всему миру, множество проектов будут выполняться имеющими разное расположение виртуальными командами
- Стимул для низкой общей стоимости результатов проекта
- Возможность выбора людей из тех, кто имеет в своей местности доступ к сложным технологиям, которые желательны для целей проекта, в частности, если эти технологии не доступны в других местах.

Дорожная карта индивидуума позволяет заинтересованным в карьере менеджера проекта специалистам и организациям успешно разработать и реализовать

план персонального развития, используя в качестве ориентиров вертикальную и горизонтальные отметки («широту» и «долготу»), направления структуры «работа - карьера - социальное развитие».

Возрастающий кадровый голод на рынке проектных менеджеров ускоряет процесс замены менеджеров среднего звена на проектных менеджеров, топ менеджеров на директоров проектов и менеджеров портфелей и программ. Профессиональное управление проектами основано на признанных международных требованиях и стандартах, в первую очередь IPMA (www.ipma.ch) и PMI (www.pmi.org), согласно которым компетентность менеджеров по управлению проектами подтверждается наличием сертификации на степень профессионала по управлению проектами.

Лейтмотивом становления менеджером проекта с дальнейшим развитием до лидера проекта является следование этике проектного менеджмента. Профессиональная этика управления проектами заключается в принятии ответственности за предоставление точной и правдивой информацией, касающейся квалификации, опыта работы и предоставления услуг, а также за предоставление профессиональных услуг и их соответствие содержанию и целям работы. В проектной терминологии, вставшие на нелегкий путь проектного менеджмента специалисты соглашаются следовать в своей работе «правильным процессам», и совершать «правильные поступки».

Мотивация, а точнее демотивация, является ахил-

ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ИНДИВИДУМА



лесовой пятой отечественного бизнеса. Алгоритм мотивации члена проектной команды предусматривает четыре контрольные точки (checkpoints) :

1. Определить персональный стиль члена команды проекта (используя систему MBTI или другие структуры для описания индивидуальных различий)
2. Оценить стадию карьеры, на которой находится член проектной команды
3. Идентифицировать карьерные якоря (anchors) члена команды проекта
4. Помнить, что превентивное (proactive) мотивирование сводит мотивационные ошибки к минимуму

При этом в начальный период запуска Программы мотивации необходимо минимизировать негативную мотивацию, т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации. Именно мотивация определяет правильное отношение и поведение персонала проекта, которое складывается из энтузиазма, страсти, веры и высокой планки, к которой необходимо стремится проектному менеджменту.

Страновая дорожная карта идентифицирует управление проектами и программами как новую экономическую инфраструктуру Стратегии Республики Казахстан по вхождению в 50 наиболее конкурентоспособных стран мира. Такой подход позволяет построить оптимальную схему взаимодействия государства и бизнеса в рамках реализации перспективных инвестиционных проектов установленных в Программе «30 корпоративных лидеров Казахстана».

Создание национальной мегасети из 7-ми региональных Социально-предпринимательской корпораций (СПК), выполняющих роль генераторов проектов привлекающих инвестиции, требует опережающей законодательной, нормативной и разработки в направлении гармонизации с международными требованиями и стандартами. Согласно Решению Первой Национальной Конференции по управлению проектами (март 2007, Алматы) предусмотрена разработка и реализации Концепции продвижения проектного менеджмента.

Наиболее актуальным на сегодня этапом такой работы в Казахстане представляется разработка Национального стандарта по управлению проектами как комбинация стандартов и требований IPMA, PMI и PMAJ (www.pmaj.org.jp). При этом следует проявлять особую деликатность в вопросе авторских прав, разрешая этот вопрос с соответствующими международными ассоциациями по управлению проектами в установленном порядке. Такую работу могла бы выполнить сводная команда, состоящая из ведущих международных и национальных экспертов и специалистов в области проектного менеджмента.

Автором приветствуется обращение заинтересованных специалистов и организаций по вопросам обсуждения и применения дорожных карт управления проектами. Предполагается, что дорожные карты и материалы дискуссии будут размещены на вновь создаваемом веб сайте Клуба проектных менеджеров Алматы - www.pmclub.kz.

