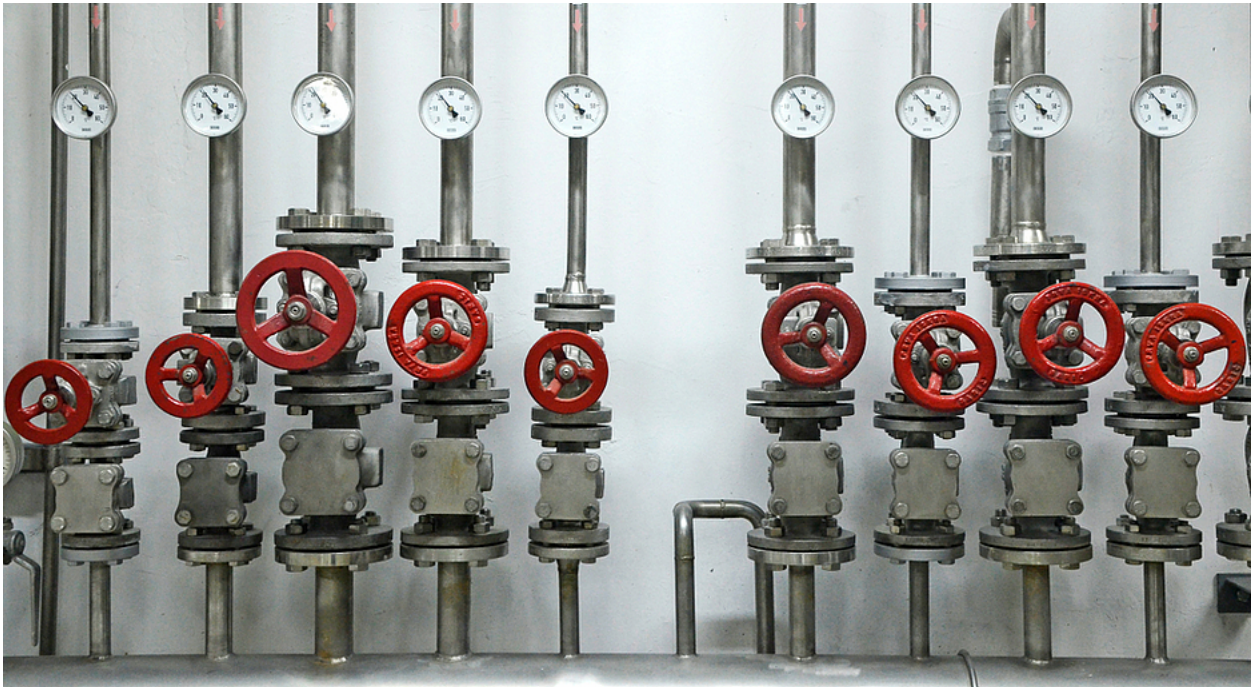


Стратегия прорыва. Часть 5. Все под контролем

Борис Иосифов, Юрий Шойдин | 30.06.2020



План, что и говорить, был превосходный: простой и ясный, лучше не придумать. Недостаток у него был только один: было совершенно неизвестно, как привести его в исполнение.

Льюис Кэрролл. Алиса в Стране чудес

Содержание

- Часть 1. [Что такое изменение?](#)
- Часть 2. [Подготовка изменений](#)
- Часть 3. [Проектные мастерские](#)
- Часть 4. [Проектный офис](#)

Перед вами заключительная публикация серии «Стратегия прорыва». Надеемся, что этот материал в совокупности покажет вам один из возможных путей «безоткатной» трансформации компании и даст некоторый набор инструментов для его реализации. В прошлой статье ([часть 4](#)) мы кратко рассказали про встраивание проектного офиса в структуру организации и о тех проблемах, с которыми вам придется или уже пришлось столкнуться. В этой статье мы расскажем об одном, уникальном (с точки зрения простоты и мощности) инструменте, позволяющем быстро выстроить контрольную

систему проекта, не используя специальные программные средства и компетенции.

Постановка задачи

Давайте представим себе ситуацию, что мы реально проделали весь путь, описанный в наших статьях. Что мы имеем? Проведена стратегическая сессия, выявлены группы проектов, направленные на развитие и на поддержку, эти проекты детально продуманны и защищены на совете директоров, под них выделены бюджеты. Персонал, работающий с проектами, прошел минимальное обучение, но еще не имеет практического опыта управления ими и, возможно, не готов к стажировке и сертификации по российской или международной системе. Проектный офис создан, назначен его руководитель, открыты двери для приема проектов. Что дальше?

Как показывает опыт, дальше руководители проектов живут своей жизнью, а проектный офис – своей. Хорошо, если они периодически встречаются и стараются произвести рекогносцировку на местности, понять текущую проблематику и связанные с ней действия. Но чаще, к сожалению, происходит жуткая бюрократизация процесса, огромное количество непонятных и ненужных совещаний, и реализация проектов начинает буксовать. Ну а предположить дальнейшее развитие событий не трудно. Почему так происходит?

Система контроля

Чаще всего это происходит из-за невозможности быстро наладить эффективную систему контроля проектов. Давайте разберем смысл построения системы контроля в обычной жизни. Вы – линейный руководитель, вас вызывает начальник и ставит задачу: например, необходимо обеспечить перемещение всех сотрудников в новый офис и деятельность в новом помещении. Причем сделать это нужно до первого числа следующего месяца, чтобы не платить лишнюю аренду.

Как поступаете вы? Уточняете детали и возвращаетесь в свой кабинет. Затем начинается бурная мозговая деятельность. Так... нужно обеспечить перевозку мебели и вещей сотрудников, надо обеспечить работоспособность СКС в новом офисе, проконтролировать, чтобы не утащили ценное оборудование и компьютеры при перевозке, заказать уборку в оба помещения и так далее. Потом вызываете своих сотрудников и ставите им задачи с указанием времени, когда что должно быть сделано, ну чтобы не «профакапить дедлайн». Сами начинаете взаимодействовать с другими руководителями, плавно распределяя необходимые задачи. Что произошло?

Ничего нового, хотя нет, новое есть – вы стали использовать методологию контрольных точек. На уровне 1 ваш начальник обозначил требуемый результат и дату, к которой он должен быть достигнут («первого числа работаем на новом месте»). На уровне 2 вы определили требуемые результаты и сроки по ним и передали их на исполнение на уровень 3 своим сотрудникам и на линейный уровень 2 руководителям другого подразделения.

Контрольная точка является отражением результата задачи или проекта и фиксирует:

- когда будет получен результат;
- кто ответственен за его получение;
- кто подтвердит, что результат соответствует требованиям;
- как будет осуществляться приемка результата.

Контрольные точки в обязательном порядке формулируются в терминах результатов, то есть отвечают на вопрос «Что сделано?».

Если посмотреть на рис. 1, то на нем наглядно видно, каким образом начинает декомпозироваться конечный результат: чтобы его получить, надо сделать это и это, а предварительно – необходимо еще это и вот это. Такое деление конечного результата на подрезультаты называется «структура декомпозиции продукта» и является основой технологии управления проектами по контрольным точкам. То есть планирование осуществляется в разрезе результатов, а не в разрезе работ, как мы привыкли.

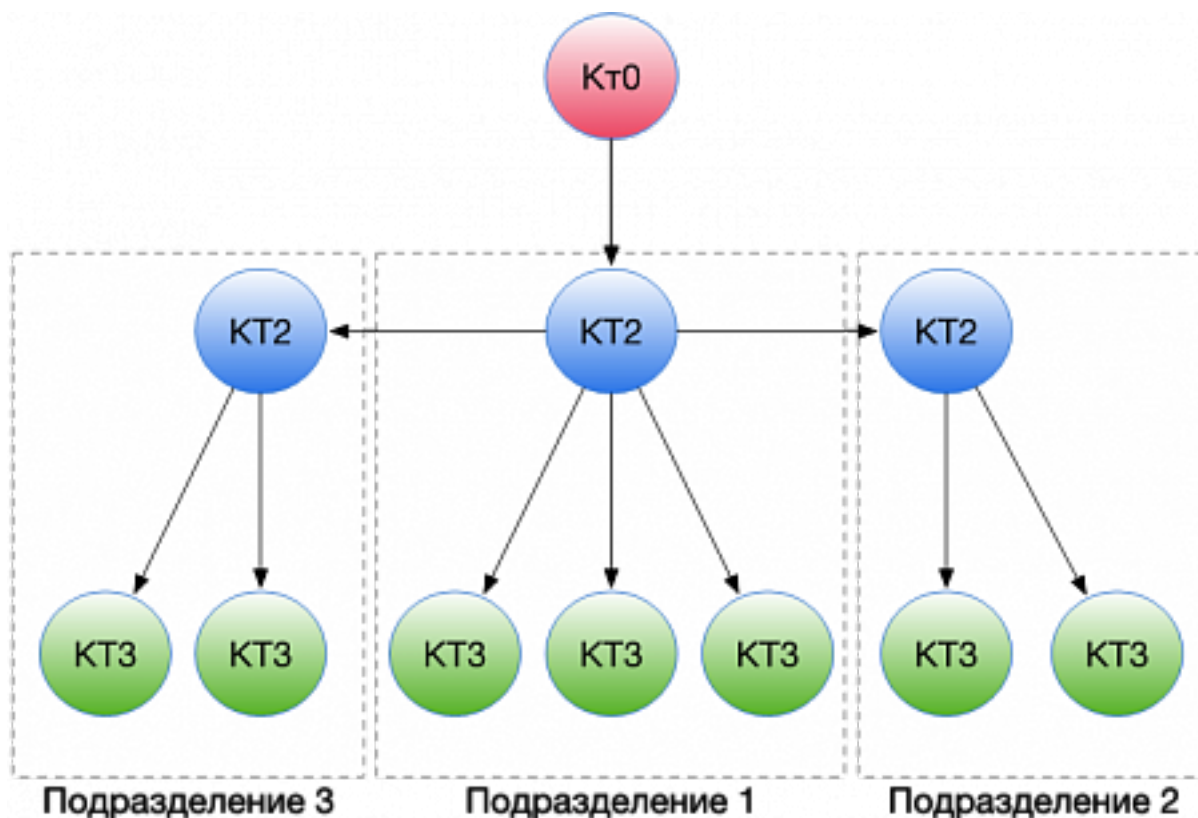


Рис. 1. Структура декомпозиции продукта

Чем же отличается планирование работ от планирования результатов? Сравним. При планировании «от работ» план проекта формируется из перечня необходимых работ, их длительности и ресурсов для их выполнения. Все работы структурируются по уровням вложенности, то есть главная задача – «Выполнение проекта» – декомпозируется на отдельные группы и пакеты работ вплоть до отдельных поручений, по которым можно установить

стоимость и исполнителя. Смысл такого планирования – ответственность за выполнение работы в период времени.

В случае планирования «от результатов» – план проекта формируется путем разделения конечного продукта на составляющие, как автомашина состоит из узлов, агрегатов и деталей. По аналогии с предыдущим методом продукт проекта декомпозируется до элементарных составляющих, где за каждый элемент (узел или деталь) назначен ответственный за «изготовление». Смысл такого планирования – ответственность за результат в конкретную дату.

При составлении структуры декомпозиции работ с использованием диаграммы Ганта мы оперируем понятием «веха», почему вдруг появилось понятие «контрольной точки»? Оба понятия существуют в терминологии проектного управления и обозначают некое ключевое событие, но различие между ними все же есть. Веха – любое ключевое событие в проекте, которое может не иметь дополнительных признаков. Контрольная точка – это более узкое и целостное понятие, обозначающее кто, когда, какой результат должен получить и кто проверит, что этот результат получен.

Думаю, разницу подходов можно дальше не комментировать. Теперь разберемся с уровнями контроля и планирования.

Уровни управления

Любая система контроля строится исходя из понимания, что нужно контролировать и насколько глубоко (детально) надо вести контроль. Одним из важнейших принципов построения эффективной системы контроля является принцип достаточности. Чем чаще и детальнее контроль, тем больше времени и усилий он требует. Если пренебрегать здравым смыслом, можно дойти и до того, что стоимость самого контроля будет выше стоимости контролируемого объекта.

В проектной деятельности, как и в любой другой системе управления, необходимо выделить уровни контроля и объекты контроля. Один из вариантов показан на рис. 2. Мы наглядно видим, что на каждом уровне должна быть только та часть общей информации, которая требуется для принятия решений данного уровня. Так происходит потому, что не все результаты одинаково ценны, то есть чем выше уровень управления (контроля), тем выше должен быть уровень решаемых проблем и обсуждаемых вопросов.



Рис. 2. Уровни контроля

Таким образом мы можем выстроить эшелонированную систему отчетности и контроля проекта – от операционного уровня до стратегического. Но вернемся к инструменту контрольных точек.

На старте проекта руководитель, декомпозируя конечный результат, создает модель контрольных точек, или модель контрольных результатов, которые должны быть достигнуты к конкретному времени по всему жизненному циклу проекта. Контрольные точки разных уровней должны быть связаны между собой и формировать «систему раннего оповещения» о возникающих проблемах в проекте. В результате мы получаем некое подобие нейросети и при правильном построении системы отчетов и совещаний можем не только фиксировать текущее состояние проекта, но и прогнозировать его развитие. А кто предупрежден, как известно – вооружен.

Работает это простым способом (рис. 3). Если на нижнем уровне ответственный за конкретную контрольную точку заявляет, что прогноз получения результата не стопроцентный, то тут же вся цепочка результатов ставится под сомнение в части своевременного достижения. Ну и у нас есть определенное время, равное глубине прогноза, за которое мы можем постараться решить возникшие у ответственного проблемы. При этом ответственные за контрольные точки на всех уровнях видят, что у них появилась проблема и ее нужно решить, если мы не хотим просрочить свой конкретный KPI.

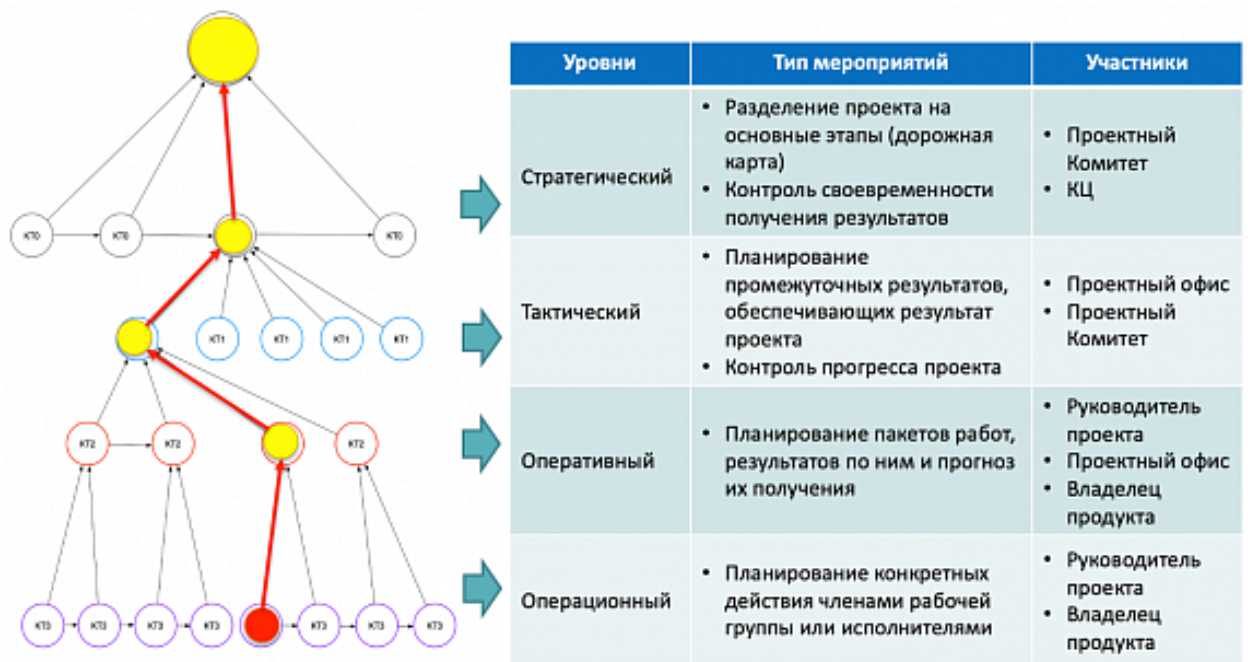


Рис. 3. Модель контрольных точек исполнения проекта

Обратим внимание на архиважную вещь. Инструмент контрольных точек является инструментом контроля проекта, а не «погонялом» со стороны верхнего руководства руководителем проекта. Это инструмент, прежде всего АМОГО руководителя проекта! Это инструмент, позволяющий максимально быстро эскалировать возникшую проблему на тот уровень иерархии, на котором эта проблема может быть быстро решена.

Почему технология контрольных точек принята на вооружение огромными корпорациями (например, BOING), использовалась при работе Олимпийского комитета Сочи-2014 и востребована в очень небольших компаниях при реализации проектов?

Ценности технологии

Во-первых, выделение главного. Для контроля реализации проекта руководству необходимо фокусироваться на главных результатах проекта, а не на подробной декомпозиции его этапов. На каждом уровне управления нужно иметь свой набор контролируемых результатов. Это фокусирует внимание на главном.

Во-вторых, управление будущим. Надо управлять будущим, а не смотреть на уже случившийся факт. Детально просчитывать будущее не имеет смысла, оно обязательно изменится, и это весьма трудоемко. Но обязательно необходимо заранее оценивать, будет ли достигнут тот или иной результат к определенному времени.

В-третьих, интенсификация работ. Визуализированная динамика получения промежуточных результатов (прохождение контрольных точек) служит хорошим мотиватором команды проекта и интенсифицирует работу в проекте.

Количество своевременно пройденных контрольных точек является KPI как самого ответственного, так и его руководителя.

Ну и наконец, синергия инструментов. Технология контрольных точек не отменяет использование классических инструментов (диаграмма Ганта, СДР и проч.) – все зависит от уровня детализации, который вам нужно получить. Например, на уровне пакетов работ вы можете использовать СДР, а на тактическом и стратегическом уровне – контрольные точки, что обычно и бывает на интуитивном уровне. Также контрольные точки могут легко применяться для контроля проектов, использующих гибкие или гибридные технологии или для контроля программ и портфелей.

Ограничения и преимущества

Конечно, ни одна технология не бывает идеальной для всех ситуаций. Технология контрольных точек тоже имеет свои ограничения, которые необходимо учитывать при применении этого инструмента. Вот они:

- Необходимым условием применения технологии является четкое построение организационной структуры проекта, основанной на ответственности каждой проектной роли. Каждый участник проекта обязательно должен за что-то отвечать.
- Работа системы раннего оповещения о проблемах возможна только при условии построения системы регулярного мониторинга.
- Технология показывает наилучшие результаты, если существует эффективная система мотивации проектной команды. Все участники точно знают, что будет как при положительном, так и при отрицательном сценарии.

Но, кроме ограничений, есть смысл посмотреть и на преимущества, которые мы можем получить, применяя эту технологию:

- Существенно, то есть более чем в два раза, повышается вероятность выполнения проектов в установленные сроки (по статистике некоторых компаний, с 46 до 92%).
- Сокращается трудоемкость сотрудников за счет отказа от постоянного пересчета сложных моделей структуры декомпозиции работ при изменениях.
- Легкие и понятные инструменты работы с контрольными точками, не вызывающие необходимости специализированного обучения как участников проектной деятельности, так и высшего руководства организации.

Возвращаясь к нашей изначальной задаче, а именно к вопросу, как поставить в компании процесс постоянных изменений? Отвечаем на него ёмко – необходимо:

- выявить и подготовить к реализации проекты развития и поддержки;
- обучить и подготовить сотрудников в формате «мастерских»;
- поставить под контроль и методологическую поддержку проекты в проектном офисе.

По нашему многолетнему опыту, именно эти три «сталинских удара» обеспечивают компаниям «безоткатную» трансформацию.

Вместо заключения хочется вспомнить слова датского философа Сёрена Кьеркегора: «Жизнь – это не проблемы для решения, а реальность для овладения опытом». Мы постарались рассказать о своем опыте и надеемся, что ваш опыт будет еще более глубоким и захватывающим. Ну а для тех, кого заинтересовала технология управления по контрольным точкам, могут найти в Интернете книжку Ю. Шойдина «Контрольные точки при управлении проектами. Применение и проектирование».