

Управление проектом без РМа

Константин Овчинников

27 марта 2009 г.

Новая странная модель проектного управления, когда сбалансированы ответственность и полномочия.

В данной статье я рассмотрю процессы и роли в рамках проектного управления. Мой опыт относится к внедрению систем класса ERP, но мне кажется, что общие принципы применимы для любых крупных проектов. Описываемые модели предполагают, что есть две стороны: Заказчик и Исполнитель. Эта же модель может быть адаптирована и для внутренних проектов, и общие правила также должны остаться вполне работоспособными.

1 Старая недобрая модель

В применяемой всеми модели проектного управления, на мой взгляд, есть один существенный недостаток: отсутствие баланса ответственности и полномочий. Руководитель проектов является компромиссом. Само выделение такой роли говорит о том, что в организации не хотят разбираться в сути возникающих проблем, а хотят просто каждый раз легко находить виноватого. Постараюсь показать это на примере проекта по внедрению информационной системы.

Выделяются следующие *роли*:

1. *Руководитель проекта* — должен отвечать за соблюдение сроков и бюджета проекта, управлять рисками, проблемами, изменениями;
2. *Консультант* (аналогично — разработчик) — знает предметную область, должен выполнять задания руководителя проекта.
3. *Менеджер по продажам* — не участвует в проекте внедрения, но участвует в его продаже. Поэтому участвует в установлении первоначальных сроков и бюджета проекта.
4. *Специалист проектного офиса* — выполняет отдельные задания по оформлению проектных документов и обмену ими с Заказчиком.

5. *Куратор проекта* — линейный руководитель, контролирует работу руководителя проекта, также общается с представителем Заказчика на уровне высшего руководства.

Используются следующие *документы*: план проекта, отчёт о фактических трудозатратах, Акт о выполненных работах, Счёт на оплату, платёж (подтверждённый платёжным документом), Отчёт о ходе проекта.

Рассмотрим теперь, что в действительности происходит. Проект ведёт реально консультант. Консультант владеет предметной областью, но сосредотачивается на конкретных задачах от руководителя проекта. То есть он не понимает, какое влияние его действия оказывают на конечный результат. При этом консультант думает, что проект ведёт руководитель проекта, потому что получает указания от последнего. Консультант демотивирован отвечать за конечный результат: подписание Акта Заказчиком. Ведь консультант не участвует в составлении плана проекта, также он не участвовал в установлении бюджета проекта. Возможен компромиссный вариант, когда консультант составляет часть плана проекта, относящуюся к его предметной области, при этом и эта часть, и общий план могут корректироваться руководителем проекта.

Руководитель проекта находится между 3-х огней: консультант, куратор проекта, Заказчик. Консультант не доволен тем, что установлены слишком короткие сроки для реализации задач просто потому, что он их не устанавливал. Куратор проекта не доволен тем, что его указания не влияют на ход проекта. А не влияют они потому, что преобразуются в указания руководителя проекта, который оторван от предметной области. Руководитель проекта может хорошо заниматься дипломатией, подписывать все необходимые документы, снимающие ответственность с Исполнителя в случае возникновения рисков, но что происходит в предметной области, он не понимает. Заказчик не доволен ходом проекта, а руководитель проекта не может ему объяснить, почему происходит именно так и именно в эти сроки, потому что опять же не владеет предметной областью.

Специалист проектного офиса демотивирован доводить документооборот до конца — выполняет лишь отдельные функции: подготовить и отправить документы. Что с этим документом будет дальше — это должен контролировать руководитель проекта, как и много других вещей, которые явно не прописаны у кого-то в должностных обязанностях.

Не правда ли, похоже на хаос? Давайте попробуем разобраться в этом хаосе — по крайней мере, выделим процессы, которые реально происходят. До этого мы фактически применили анализ с точки зрения функциональных обязанностей каждой конкретной роли, поэтому общая картина и получилась фрагментарной. Ясно лишь одно — так не должно быть. Но почему так не должно быть, в чём причина и на каких принципах строить другую модель?

Итак, какие есть процессы:

1. *Продажа проекта*: участвуют руководитель проекта (рассчитывает план, бюджет), консультант (проводит презентации, может готовить часть плана), менеджер по продажам (организует встречи, может добиваться корректировки плана и бюджета). Менеджер по продажам заинтересован продать

и отойти от дел, его может сдерживать только руководитель проекта (РП). Это не выполняется, если выполнять проект будет не тот РП, который продавал. Или если РП в будущем надеется постоянно успешно оправдываться за превышение бюджета.

2. *Управление ожиданиями*: не выполняется. РП заинтересован только в завершении текущих работ, менеджер по продажам выбыл из игры после начала коммерческого проекта. Частично может выполняться куратором проекта, но сильно зависит от частоты встреч на высшем уровне. Поскольку на высшем уровне все заняты, на это сильно рассчитывать не стоит.
3. *Продажа дополнительных услуг*: «сваливают» на РП, который в этом не заинтересован. Для менеджера по продажам это слишком мелко. Кроме того, он не находится в постоянном контакте с Заказчиком, нужно заново налаживать отношения. Теперь представьте, какое может быть отношение к человеку, который появляется не тогда, когда нужно решить проблемы, а только когда нужно что-то продать.
4. *Планирование проекта*: выполняется РП, часто на основе данных консультантов. Консультанты недостаточно чётко чувствуют план, часто занижают свои оценки. Консультанты знают, что их план всё равно будет скорректирован РП, поэтому не отслеживают, выполнен ли он или нет. Можно отслеживать только конкретные задания, но при этом проект в целом почему-то может стоять. Возможно, потому, что постоянно появляются новые задачи, которых не было в плане — но ни у кого нет времени с этим разбираться и ещё больше накалять атмосферу в коллективе, которая и так напряжённая.
5. *Отчётность по фактическим трудозатратам*: готовится РП, который может манипулировать данными.
6. *Отчёт о ходе проекта (регулярный)*: готовится РП, консультанты могут и не видеть этот отчёт.
7. *Выполнение работ*: РП может увлекаться микроменеджментом, не обладая компетенцией. Консультант демотивирован брать ответственность на себя. В трудные моменты РП стремится взять ответственность на себя, что вместе с отсутствием компетенции может привести к ошибкам.

В данном случае становится более понятно, что и где нужно исправлять. Однако дело не в том, чтобы перетасовать обязанности. Попробуем исключить руководителя проекта, распределив его функции. Дело в том, что у этой роли в принципе почти нет основы для управления сроками и бюджетом, такой как знание предметной области, а другие процессы ему не интересны. Более того, могут быть случаи, когда создаётся активность только для того, чтобы оправдать существование этой роли: можно создавать много разных отчётов об одном и том же.

Для остальных ролей попробуем напрямую связать обещания с результатами работы и закрепить ответственность по процессу, а не по набору отдельных функций.

2 Новая модель

Договоримся рассматривать следующие роли:

1. *Администратор проекта* — полностью владеет процессом документооборота по проекту. Конечный результат документооборота — получение заинтересованными лицами нужных документов в нужное время. В рамках процесса документооборота имеет право ставить задачи любым сотрудникам в рамках их компетенции.
2. *Консультант — архитектор решения* — этим подчёркивается ответственность за конечный результат — готовое решение для Заказчика, выполненное с соблюдением установленных сроков и бюджета. Закладывает как плановые показатели, так и контролирует фактические. Сам непосредственно участвует в выполнении работ, но должен уметь посмотреть на них сверху, анализировать отражение работ на проекте в целом. Зависимость от своих же планов его постоянно заставляет это делать.
3. *Account manager* — владеет процессами управления изменениями, управления проблемами, управления рисками, управления ожиданиями. Отвечает за прибыльность проекта, с одной стороны, и удовлетворённость Заказчика, с другой. В рамках своих полномочий имеет право изменять прибыльность проекта, собирать Управляющий комитет проекта. Постоянно находится в тесном контакте с Заказчиком для мониторинга удовлетворённости. Осуществляет управление ходом проекта совместно с архитектором решения, согласуя с ним инициативы, поскольку за достижение цели Заказчика отвечает архитектор решения.
4. *Куратор проекта* — делится частью своих полномочий с account manager'ом, но оставляет за собой отслеживание хода проекта, периодические встречи с высшим руководством Заказчика.

Документы: те же.

Процессы:

1. *Продажа проекта*: участвуют консультант и account manager. Последний также может выступать в дальнейшем координатором в крупных проектах, находясь в постоянном контакте с Заказчиком. Консультант готовит план в натуральных показателях, из которого следует себестоимость проекта. Account manager готовит финальный бюджет проекта, который предлагает на рассмотрению Заказчику. Таким образом, остаются 2 плана, за которых отвечают 2 разных человека в рамках своих показателей.

2. *Управление ожиданиями*: account manager. Регулярно общается с Заказчиком неформально, проводит различного рода опросы для выявления:

- Возможностей дополнительных продаж, которые в таком случае органично вытекают из предложений по решению проблем Заказчика;
- Возможных проблем на проекте.

Проводятся совещания с участием куратора проекта, архитектора и account manager'a для обсуждения ожиданий Заказчика от проекта, их изменениях, ходе работ и возникающих проблемах.

Постоянно корректирует ожидания относительно того результата, который скорее всего получится, вне зависимости от плачевности этого результата. Это связано с тем, что удовлетворённость Заказчика будет выше, если представить плохие новости раньше. От конечного результата account manager'у всё равно никуда не деться.

3. *Планирование проекта*: выполняется архитектором решения. Как уже упоминалось, это план в натуральных показателях, которые при переводе в суммовые показывают себестоимость проекта. Вычитая из бюджета, за который проект был продан, его себестоимость, получаем ожидаемую прибыль. Ещё одна идея состоит в том, чтобы планировать снизу вверх: разработчики составляют свои планы и отвечают за них, консультанты по направлениям внедрения составляют планы по этим направлениям и отвечают за эти планы, потому что точно знают, что их никто не будет изменять без согласования с ними.

4. *Сбор отчётности по фактическим трудовым затратам*: выполняется администратором проекта, который не заинтересован в манипулировании показателями. Для него это просто техническая работа по сбору данных, он не входит в проектную команду и его мотивация не связана с успешностью проекта. Тогда отчётность получается объективной.

5. *Управление рисками, проблемами, изменениями*. Процессом владеет account manager, однако сам процесс идёт опять же снизу вверх. Все без исключения участники проектной команды (администратор проекта к ним не относится) должны быть знакомы с понятиями риска, проблемы и изменения, своевременно их идентифицировать на своём уровне и передавать выше — архитектору решения. Тот анализирует вопрос вместе с account manager'ом и дальше вопрос может выноситься на согласование с Заказчиком.

6. *Отчёт о ходе проекта*: готовится проектной командой, за итоговую версию отвечает архитектор решения. Каждый пишет отчётность о своей работе, с учётом перспективы всего проекта. Итог - согласованное мнение проектной команды о ходе проекта. Это необходимо, чтобы взгляд «с высоты птичьего полёта» был доступен всем, что создаёт дополнительную мотивацию работе, наполняет её смыслом.

7. *Выполнение работ*: архитектор решения отвечает за работу проектной команды. Взаимодействует с account manager'ом для корректировки хода проекта в соответствии с ожиданиями Заказчика. Выполнение работ контролируется по плану, который также составил архитектор решения. На более низких уровнях работа каждого участника проектной команды контролируется по им же составленным плану.
8. *Документооборот по проекту*: за него целиком отвечает администратор проекта. У администратора есть КРІ, по которым оценивается его работа: выставление вовремя счетов и Актов о выполненных работах, контроль подписания документов Заказчиком.

Сразу видны возможные проблемы при реализации подобной модели. Во-первых, мало кто хочет делиться полномочиями. Во-вторых, придётся разбираться по сути проблемы, а не легко находить виноватого в лице руководителя проекта. Кроме того, модель работает, когда консультант берёт на себя больше ответственности, что также могут не все.

Не стоит думать, что эта модель — умозрительное построение. Она фактически работала, но рынок настолько динамичен, что не удавалось удержать вместе проектную команду, достигшую нового устойчивого равновесия. После этого происходила деградация — возврат к старым принципам работы, и новости с проектов поступали только о новых проблемах.

Возможно, возникнет вопрос: Вы что же, хотите уволить руководителей проектов? Нет, зачем же — обычно не хватает линейных руководителей, которым квалифицированный РП всегда может стать. Может ли РП стать account manager'ом? Вряд ли — здесь нужна коммерческая составляющая, которая скорее будет у бывших менеджеров по продажам.