

Законы в управлении проектами

К моменту оформления управления проектами в достаточно стройную систему была хорошо разработана теория управления техническими системами. Оказывается можно весьма успешно использовать законы управления техническими системами в социотехнической системе, коей является управление проектом. Грамотное их использование позволяет без детального анализа увидеть ошибки в проекте

Управлению техническими системами посвящена теория автоматического управления – научная дисциплина, которая изучает процессы автоматического управления объектами разной физической природы.

Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Можно выделить три типа законов управления:

- Общие (объективные) законы управления, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов, например, закон иерархических компенсаций Седова-Назаретяна.
- Частные законы управления, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев, например, закон минимизации числа уровней управления.
- Законы, не связанные непосредственно с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации – экономические, юридические, социальные и иные законы.

Возникает закономерный вопрос – как эти законы управления можно применять при реализации проекта?

Рассмотрим законы управления подробнее.

1. Каждый элемент проекта должен в дальнейшем использоваться («висящее на сцене ружье должно выстрелить»)

Это означает, что все действия должны иметь продолжение. Нельзя выполнить какое-либо действие и не использовать далее его результаты. Единственный случай, когда сделанная работа может оказаться выполненной впустую – меры по защите от рисков событий. Если событие не состоялось, то и защитные меры не понадобятся, однако, эти затраты оправдываются тем, что в противном случае потери были бы недопустимо велики.

Этот закон, в частности, помогает увидеть ошибки в иерархической системе работ (ИСР) или в сетевой диаграмме.

Пример из практики. Директор крупной компании (слушатель курса «Управление проектами») инициировал проект, в котором выделил и подробно описал 35 этапов. Однако в дальнейшем все, что было описано, никак не использовалось. На закономерный вопрос – а зачем тогда ему этапы проекта, он ответить не смог.

2. Не должно быть незавершенных действий

В иерархической структуре работ, в сетевой диаграмме и прочих элементах проекта все эти элементы должны чем-то завершаться.

3. Каждый технический этап проекта является самостоятельным проектом и планируется как отдельный проект

Это означает, что выделяя этапы, мы обязаны к каждому этапу применить весь арсенал проектного управления как к отдельному проекту. Таким образом, выделяя большое количество этапов с целью упрощения проекта, мы должны быть готовы к большому объему планирования, что заставляет менеджера искать разумный компромисс между сложностью проекта и объемом работы по организации управления проектом. Необходимо искать золотую середину – компромисс между количеством этапов и сложностью планирования. Если в компании проведена типизация проектов, в этом случае для конкретного типа проекта уже известно количество этапов и прочие элементы проекта, что упрощает выбор варианта работы для не очень опытного управленца.

Пример из практики. Когда слушатель из предыдущего примера выделил в проекте 35 этапов, ему было предложено для каждого этапа проекта описать продукт проекта, границы, иерархическую структуру работ, в итоге – разработать план каждого этапа проекта. Тот изумился – ведь это очень большой объем работы! Но, в соответствии с данным законом, каждый этап проекта – это, фактически, отдельный проект. Соответственно, возникает необходимость для каждого этапа разработать план проекта. Тогда дипломник решил уменьшить количество этапов до пяти: придется описать пять продуктов проекта, пять ИСР, пять планов проекта.

Получается, выделяя в проекте этапы, мы его упрощаем, но вырастает объем планирования. В этом случае необходим разумный компромисс между количеством этапов и объемом планирования.

4. Не следует привлекать новые сущности без крайней на то необходимости (принцип «Бритвы Оккама»)

В философии под термином «бритва» понимается инструмент, помогающий отбрасывать («сбривать», от англ. shave away) маловероятные, неправдоподобные объяснения. В современном понимании принцип Бритвы Оккама состоит в следующем: если какое-то явление может быть объяснено двумя способами, например, первым – через привлечение сущностей (терминов, факторов, преобразований и т. п.) А, В и С, а вторым – через А, В, С и D, и при этом оба способа дают одинаковый результат, при прочих равных условиях следует считать верным первое объяснение, то есть сущность D – лишняя и её привлечение избыточно.

При управлении проектом очень часто выбирается вариант работы, содержащий совершенно ненужные элементы или действия, которые можно отбросить без ущерба для проекта.

Пример из практики. При рассмотрении сформированной слушателями ИСР можно, не изучая в деталях, найти ошибки, выявляя «лишние» элементы.

5. За каждое действие, решение должна быть назначена «плата», не обязательно в виде финансов

Это очень важный закон, позволяющий добиваться необходимого результата без, казалось бы, приложения усилий. В качестве примера приведем следующую ситуацию. Автор часто читает курс слушателям, обучающимся по вечерам, после работы с 18-ти до 22-х часов. В 20.30 объявляется десятиминутный перерыв и слушатели покидают аудиторию. Возвращаются через 20-25 минут. Тогда преподаватель ставит условие – при опоздании на какое-то время задерживаемся на это же время после 22.00, причем зачет по последнему, зашедшему в аудиторию. Задерживаться не хочется никому, поэтому на следующем перерыве кто-нибудь стоит в дверях и торопит опаздывающих.

Этот закон прекрасно работает в процессе управления проектом, позволяя руководителю добиваться нужного результата при минимальных усилиях.

Пример из практики. Команда участников одной из деловых игр (Исполнитель) должны подготовить обоснование проекта. Пожелания Заказчика (эту роль выполняет консультант) приведены в крайне невнятной форме, как это часто бывает на практике. Слушатели готовы засыпать «заказчика» множеством вопросов. В этом случае, фактически, думать приходится «Заказчику». Консультант вводит условие: команда имеет право задать только три вопроса («три жизни»). Что видим –команда начинает экономить «жизни», в лучшем случае задавая только один вопрос.

6. Каждое действие должно добавлять ценность к первоначальному статусу проекта

Простейший пример бесполезной работы: команда проекта часто описывает продукт проекта, просто повторяя название проекта, что ничего не добавляет нового, следовательно, бесполезно.

7. В линейных системах важна не предшествующие действия (история), а состояние системы в данный момент времени

Конечно, проект – это нелинейная система, но некоторые законы линейных систем работают. Важно знать, что выполнено к данному моменту, какие ресурсы имеются, каков вектор движения в текущий момент времени.

8. В проекте должен быть реализован принцип обратной связи, т.е. контур управления должен быть замкнутым

Это важнейший закон управления, несоблюдение которого делает контур управления разомкнутым, что приводит к краху проекта. Обратная связь в проекте обеспечивается путем сравнения текущего состояния проекта с плановым (при условии, что план проекта адекватный) и реализацией управляющих воздействий.

9. Вторичная обработка (визуализация) обеспечивает эффективное управление только при наличии плана проекта

Часто встречается ситуация, когда в том или ином виде (график, доска и т.п.) отображается текущая ситуация по проекту и на основании этого принимается управленческое решение. Но, если текущую ситуацию не с чем сравнить (реальный план проекта отсутствует), качество управленческого решения оказывается низким и неочевидно, что проект будет двигаться к нужному результату. Приходилось видеть, как в офисе висел план проекта, разработанный много месяцев назад, и, хотя ситуация давно изменилась, план не корректировался.

10. Недостаточно выявить проблемы (риски) проекта, необходимо разработать и реализовать реагирование

Все действия менеджера вызывают последствия. Эти последствия надо видеть и предугадывать для того, чтобы вовремя среагировать в случае нежелательных последствий. Менеджеру проекта недостаточно фиксировать проблему, необходимо разработать меры по ее устранению или, по крайней мере, к существенному снижению потерь вследствие ее наступления.

11. Должны обеспечиваться вовлечение и интеграция на протяжении всего жизненного цикла проекта, т.е., переход от «управления через забор» (over-the-fence management) к вовлечению всех сторон в проект как можно раньше

«Управление через забор» – это такой метод управления проектом, когда часть проекта реализуется в отделе и после этого перебрасывается в другой отдел («через забор») и сотрудников отдела больше не волнует его судьба.

Руководитель проекта, бизнес-разработчик и все остальные участники должны объединиться на самой более ранней стадии, чтобы гарантировать высокий результат проекта. Необходимо тратить достаточно времени на проектирование и разработку проекта – это главное требование для успешного исхода проекта. Повышение общей эффективности проекта достигается на основе ранней и полной интеграции, которая является ключом к будущему успеху. Интеграция проектной команды начинается с понимания культуры друг друга. Желательно, чтобы на разных этапах жизненного цикла проекта были задействованы одни и те же стороны, включая технических специалистов и будущих пользователей.