

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Х.Берр,

Восточно-Европейская Консалтинговая Компания

1. Определение

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи. Организация проекта направлена на то, чтобы в рамках существующего предприятия решить: - одиночную; - инновационную и потому - ненадежную; - ограниченную во времени и - комплексную задачу. Менеджер проекта имеет полномочия по руководству и реализации соответствующего проекта и координирует все необходимые для его реализации действия по всем функциональным областям предприятия, обладает для этого обширной компетенцией, а также несет ответственность за успех проекта. Согласно целевой установке проекта TACIS мы будем рассматривать проектный менеджмент, прежде всего, как удобный инструмент для, по возможности, быстрого и эффективного вывода инновации на рынок.

2. Связь инноваций и проектного менеджмента

Ключ к успеху предприятия заключается, прежде всего, в регулярных и успешных инновациях, которые могут быть реализованы на рынке. Снижение расходов и реструктурирование предприятий и исследовательских учреждений являются, несомненно, необходимыми и важными. Однако, они носят защитный характер, а долгосрочный успех требует значительно большего - позитивного мышления, направленного вовне и вперед, на новые шансы и рынки.

Инновация - это, коротко говоря, порождение и применение нового знания. Такое знание должно основываться не на случае, а может и должно производиться систематически.

Важнейшей предпосылкой для этого является свобода и мотивация к творческому мышлению и действию.

Другой предпосылкой является сведение вместе людей с различными способностями, специальностями, знаниями, опытом и образом мышления. При этом речь идет о так называемых мягких факторах, трудно поддающимися оценкам, которые должны применяться к человеческому фактору, требуют современного ведения кадровой политики и, в конце концов, имеют решающее значение при успехе в конкурентной борьбе.

Основным соревновательным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее чем конкуренты применять изученное. Это, прежде всего, вопрос о принципиальном отношении к изменению и новому, а также вопрос организации систематического процесса производства и реализации инноваций.

Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Далее, мы более подробно остановимся на предпосылках успешного проектного менеджмента, на различных составных частях, организационных формах и инструментах (см. п. 7). По опыту, эта тема рассматривается предприятиями и исследовательскими учреждениями часто с большой ориентацией на технику и сужается в вопросах финансов. Дефицит внимания часто наблюдается в ориентации на рынок, при учете только что названных мягких факторов и в организационных вопросах. Для того, чтобы подчеркнуть здесь необходимость действия, этим факторам в нижеследующих рассуждениях придается особое значение.

3. Категории поиска

Инструмент проектного менеджмента первоначально был разработан в США для организации промышленного производства комплексных продуктов, как, например, судов, самолетов и др. Несмотря на это, в настоящее время он применяется во всевозможных областях в рамках одного предприятия и между различными предприятиями для решения различных задач.

Актуальное анкетирование в сфере исследований и разработок (ИР) Германии показали следующие результаты:

- чистые проекты ИР 42 %
- проекты по оборудованию и системам 26 %
- организационные проекты и проекты по обработке данных по инвестиционным проектам 16 %-12 %
- прочие проекты 4 %

4. Критерии успешных проектов

Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций (МИООиИ) в Мюнхене недавно предоставили результат обсуждения успешных и неуспешных проектов с более чем 500 сотрудниками из 111 предприятий Германии, Австрии, и Швейцарии и исследовали критерии успеха. При этом речь, прежде всего, идет о так называемых проектах по изменению, которые должны были привести к уточнению рыночных стратегий и процессов работы. Удивительным результатом исследования явилось то, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на предприятии. Были выведены следующие критерии, которые отличают успешные проекты от неудачных:

Общая готовность к изменениям

Позиции типа "проверенное даже не ставится под сомнение", "мы делали так всегда", "люди, начиная с определенного возраста, уже не могут меняться", "раньше все было лучше", "те, наверху, все равно делают то, что хотят" имеют место прежде всего на предприятиях с незначительными результатами перемен. Напротив, в успешных предприятиях царит такая философия "век живи - век учись", "не ошибается тот, кто ничего не делает", "нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться".

Культура конфликтов

При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а также открытость для критики. Напротив, отрицательное влияние на успех в случае менее успешных проектов оказывает подавление критики ("Не критикуй меня!"), проявление власти и скрытое напряжение.

Личная ответственность сотрудников проекта

Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия напротив способствуют пассивности и даже противодействию.

Культура доверия

По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов по реструктурированию. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок, и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.

Отсутствие иерархии

Проекты тогда были особенно успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокировала в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.

Коммуникационная и информационная культура

Быстрая и достаточная информация является важнейшим сырьем для инноваций. Проекты потому были особенно успешными, что в команде царил атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. При этом под информацией понимается как то, что надо получить, и то, что надо предоставить. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание и сотрудники могут взглянуть за "край тарелки" своей собственной сферы, что приводит к принятию более взвешенных решений.

5. Организационная структура, команда проекта и менеджер проекта

Современная организация предприятий требует смягчения жесткого деления на отделы и разделения задач. Разработка продукта, например, в меньшей степени является работой изобретателя, а в большей - результатом творческих идей и ноу-хау слаженной команды по их реализации. Чтобы гарантировать максимальный коэффициент полезного действия на всех фазах инновационного цикла, рекомендуется создать соответствующие организационные предпосылки. Задачи, выходящие за рамки одного отдела, должны обрабатываться совместной командой, также выходящей за рамки одного отдела. Таким образом будет гарантировано, что обмен информацией между специализированными группами в команде проекта происходит непосредственно. Для этого необходимо собрать компетентных и способных работать в команде сотрудников, независимо от их прочих функций и отношений иерархии из всех важнейших сфер (рынок, техника и организация). В зависимости от проблемы могут быть привлечены к работе сторонние эксперты, например, исследователи рынка, адвокаты по защите патентов.

Оптимальная величина команды составляет приблизительно 6 - 8 человек.

Проектные команды сводят к минимуму организационные потери при притирке и, прежде всего, притупляют "природный" конфликт между техниками и экономистами.

Для практического претворения в жизнь, прежде всего, необходимо обратить внимание на следующее:

- профессиональная компетенция членов команды является хотя и необходимой, но не исчерпывающей предпосылкой;
- руководители проекта являются ведущими, но не "всезнайками во всех вопросах";
- искренность и готовность к критике ускоряют процесс реализации;
- есть спрос на нестандартное мышление.

В качестве организационных форм в основном существует три возможности:

а) Работа над проектом как дополнительная задача

Это означает вплетение в обычный ритм работы. Руководство определяет ответственного руководителя проекта, который одновременно в рамках организационной схемы выполняет и свои обычные обязанности, однако дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам, вне зависимости от границ отделов, планирует ресурсы и координирует всю инновационную деятельность. Эта модель выбирается в случае с ограниченными по времени и ресурсам проектами.

Проблемы могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в незначительной степени может влиять на сотрудников из других отделов из-за жесткой иерархии предприятия. Работа над проектом из-за каждодневной работы оттесняется на второй план и "засыпает". Двойная нагрузка из работы над проектом и основной функции может привести к небрежностям. Поэтому инновационному проекту должно быть предоставлено достаточно свободных помещений, мощностей и ресурсов.

б) Классическая организация проекта ("предприятие в предприятии")

В этой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной схеме предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры отделов. Проект опекается непосредственно руководством, и руководитель проекта, а отчасти даже и отдельные сотрудники проекта, полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

в) Смешанные формы

На практике и, прежде всего, на средних предприятиях преобладают подчас смешанные формы. Возможность состоит в том, что освобождается опытный руководитель проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на "проектном профессионале", который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и благодаря прикрытию силами руководства имеет больше свободы при назначении сотрудников проекта.

Вторая возможность - назначение внутреннего координатора проекта, занимающего высокую иерархическую позицию на предприятии и ведущего проект дополнительно к своей обычной работе, которому, однако, выделен более молодой инженер проекта, который посвящает себя исключительно проекту.

Таким образом, соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под проект.

Работа над проектом будет успешной тогда, когда будут устранены следующие препятствия:

- застарелое мышление в границах отделов;
- старое понимание ролей ("это не мое дело, и потому это меня не интересует, потому Вы должны спросить моего шефа");
- доминирование иерархии;
- инертность структур, принимающих решения;
- противостояние устойчивых сфер.

6. Работа над проектом

В начале проекта стоит задача детального формулирования руководством проекта (например, определенные инновации продуктов или процессов, открытие новой сферы деятельности, подготовка к кооперации) и основной стратегии. Определяется руководитель проекта, выбираются сотрудники проекта, устанавливается длительность и бюджет проекта. Чем яснее формулирование целей проекта, промежуточных целей и рубежей, тем с большим коэффициентом полезного действия может быть позднее проведен контроллинг проекта. Работа над проектом тем самым подразделяется на три временные фазы:

1. сбор информации;
2. проверка спроса на рынке;
3. реализация.

В каждой из этих фаз команда проекта должна обращать внимание на три сферы деятельности - рынок, технику и организацию, для того, чтобы можно было планировать и руководить каждым последующим шагом. Конечно же, соответствующие направления варьируются в зависимости от постановки задачи.

В первой фазе (сбор информации) собираются все важные данные по рынку, технике и организации, соответствующим образом подготавливаются и предварительно структурируются и обобщаются в промежуточном балансе экспертами из различных сфер.

Вторая фаза (проверка спроса на рынке) посвящается прежде всего вопросам оценки. На основе ранее полученных знаний и совместно разработанных идей детально проверяется спрос на рынке запланированной инновации, опять же в трех сферах деятельности - рынке, технике и организации и делается общее заключение.

В конце концов, третья фаза (реализация) фиксирует конкретные цели и реалистичные мероприятия для претворения в жизнь инновации на рынке и предприятии. И здесь мероприятия также охватывают сферы рынка, техники и организации.

Работа над проектом требует постоянной проверки целесообразности и действенного контроллинга проекта. Рекомендуется немедленное прекращение проекта, если результаты работы над проектом более не дают права считать имеющуюся цель проекта реалистичной.

7. Инструменты для проектного менеджмента

Для успешного проектного менеджмента разработаны особые инструменты, показавшие себя наиболее пригодными на практике. Они приводятся ниже в кратком виде.

Описание проекта

В соответствующий формуляр к началу работы над проектом вносятся важнейшие формальные данные и постановка цели. Они охватывают длительность проекта, бюджет проекта, и положенные в основу проекта мысли. Первые предположения о спросе на рынке в любом случае необходимо указать: они облегчают дальнейший контроль.

Структурный план проекта

Благодаря ему в распоряжении находится особо приспособленный инструмент, который раскладывает комплексный проект на обозримые единицы, и рабочие пакеты и одновременно организует их в единую сеть, создает ясное понимание ответственности и запаса времени и, прежде всего, делает для менеджера проекта возможным координацию. Структурный план проекта создает для всех сотрудников проекта большую обзорность и ясную постановку цели.

Техника творчества

Содействие творчеству сотрудников является важной основой для инноваций. Определенные виды техники творчества поддерживают процесс работы над проектом, особенно на фазе сбора информации и проверки спроса на рынке. При этом следует использовать общие психологические механизмы для рождения идей. Примерами являются метод мозгового штурма и морфологическое табло.

Проектный контроллинг

Команды проекта могут разрабатывать также и свою собственную динамику реализации проекта, исходить из собственной цели проекта и превысить бюджет проекта. Особенно велик риск того, что ограниченные по времени проекты развиваются в длительную процедуру, которую уже вряд ли возможно контролировать.

Поэтому проектный менеджмент наряду с большой свободой, с одной стороны, включает в себя жесткий контроллинг - с другой. С равными промежутками команда проекта и руководство компании должны производить оценку проекта и уточнять дальнейшие шаги (от расширения бюджета проекта до прерывания работы над проектом).